

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG
MEMPENGARUHI KINERJA PERILAKU
DAN KINERJA HASIL TENAGA PENJUAL
PADA PERUSAHAAN PEDAGANG BESAR
FARMASI DI KOTA SEMARANG**



TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

Oleh:

**PRILIA NURFINA APRIANTI
NIM. C4A001192**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2003**

UPT-PUSTAK-UNDIP

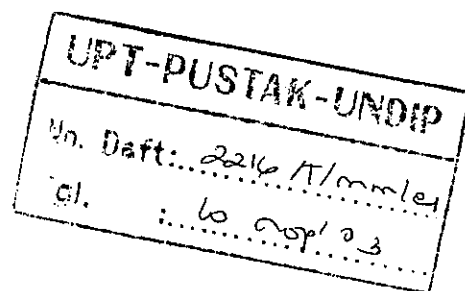


Sertifikat

Saya, Prilia Nurfina Aprianti, yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Prilia Nurfina Aprianti

2 Juni 2003



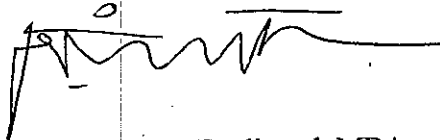
PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG
MEMPENGARUHI KINERJA PERILAKU DAN
KINERJA HASIL TENAGA PENJUAL PADA
PERUSAHAAN PEDAGANG BESAR FARMASI
DI KOTA SEMARANG**

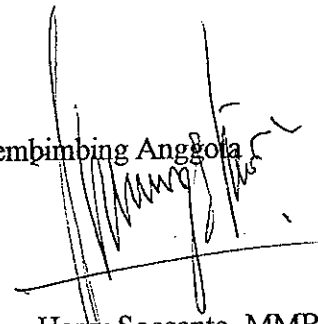
yang disusun oleh Prilia Nurfina Aprianti, NIM C4A001192
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 4 Juni 2003
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama



Dr. Augusty Ferdinand, MBA

Pembimbing Anggota



Drs. Harry Soesanto, MMR

Semarang, 10 Juni 2003
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

MOTTO

"Allah tiada membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya" (Al Baqarah: 286)

Karya ini kupersembahkan kepada:

- ♥ *Papa (Drs. Sutodjo H.D) dan Mama (Dra. Siti Farida S) tercinta*
- ♥ *Adik-adikku tersayang:
Mutia Arifa D. K, S.Kom & Hadi Sukarno, serta Fitria Agustina R. S.*
- ♥ *Seseorang yang selalu memberikan motivasi dan selalu sabar mendampingi*

ABSTRACT

Salesperson's play an important role in supporting a company's success. By developing salesperson's performance, it is expected that company's performance will develop as well. So, this research will analysis factors that influence salesperson's behavior dan outcome performance.

To discuss the problem, this research proposed 6 constructs, 19 indicators, and 5 hypotheses. This research use Structural Equation Model from AMOS program computer in order to process the data. The object of this research is salesperson of Pharmaceutical Sole Agent in Semarang.

From data analysis, it could be concluded that the hypotheses proposed was accepted. Communication frequency, satisfaction with sales territory design, and sales manager behavior control are influence salesperson's behavior performance but the most influential factor is sales manager behavior control. Besides, it could be concluded that salesperson's behavior performance is more influential factor toward salesperson's outcome performance than product-market scope.

Some management policies implication have been proposed for the company in managing salesperson to increase salesperson's behavior and outcome performance. The research also gives an agendas for future research as the basic for researchers who are interesting to develop marketing research, expecially in the topic of salesperson management.

ABSTRAKSI

Tenaga penjual berperan penting dalam menunjang keberhasilan perusahaan. Dengan mengembangkan kinerja tenaga penjual, diharapkan kinerja perusahaan juga ikut berkembang. Oleh karena itu, penelitian ini akan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja perilaku dan kinerja hasil tenaga penjual.

Untuk membahas permasalahan tersebut, diajukan model penelitian yang terdiri dari 6 konstruk, 19 indikator, dan 5 hipotesis. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan SEM dari program komputer AMOS. Responden diambil dari tenaga penjual pada perusahaan pedagang besar farmasi di kota Semarang.

Dari hasil analisis data, diperoleh hasil bahwa hipotesis yang diajukan dapat diterima. Frekuensi komunikasi, kepuasan terhadap desain wilayah penjualan, dan pengendalian perilaku oleh manajer penjualan mempengaruhi kinerja perilaku tenaga penjual, namun faktor yang paling berpengaruh adalah pengendalian perilaku oleh manajer penjualan. Selain itu, dapat disimpulkan juga bahwa kinerja perilaku tenaga penjual merupakan faktor yang paling berpengaruh pada kinerja hasil tenaga penjual dibandingkan dengan cakupan produk-pasar.

Beberapa implikasi kebijakan manajemen telah diajukan bagi perusahaan dalam mengelola tenaga penjual untuk meningkatkan kinerja perilaku dan kinerja hasil tenaga penjual. Penelitian ini juga memberikan agenda penelitian mendatang sebagai dasar bagi para peneliti yang tertarik untuk mengembangkan penelitian dalam bidang pemasaran, khususnya penelitian dengan topik manajemen tenaga penjual.

KATA PENGANTAR

Assalammualaikum Wr Wb

Alhamdulillahirobbil'aalamiin...

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penyusunan tesis dengan judul “ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA PERILAKU DAN KINERJA HASIL TENAGA PENJUAL PADA PERUSAHAAN PEDAGANG BESAR FARMASI DI KOTA SEMARANG” dapat diselesaikan dengan baik. Tesis ini diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Universitas Diponegoro, Semarang.

Berkenaan dengan hal tersebut, peneliti telah banyak mendapatkan bantuan baik secara moril maupun materiil dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
2. Dr. Augusty Ferdinand, MBA, selaku pembimbing utama atas segala perhatian dan bimbingannya selama penyusunan tesis ini.
3. Drs. Harry Soesanto, MMR, selaku pembimbing anggota atas segala perhatian dan bimbingannya selama penyusunan tesis ini.
4. Dra. Yoestini, MSi, selaku penguji yang telah memberikan saran dan kritik.
5. Dra. Utami TS, MBA, selaku penguji yang telah memberikan saran dan kritik.
6. Dr. Dwisetia Poerwono, MSc, selaku penguji yang telah memberikan saran dan kritik.
7. Pimpinan beserta staf pada perusahaan pedagang besar farmasi di kota Semarang yang telah bersedia membantu dalam menyelesaikan tesis ini.
8. Tenaga penjual pada perusahaan pedagang besar farmasi di kota Semarang yang telah bersedia membantu dalam menyelesaikan tesis ini.

9. Rekan-rekan MM UNDIP Angkatan XVI Pagi: Ida, Susan, Erika, Aris, Andar, Mas Daru, Idel, Dita, Tedy, Andi, Syahril, Timo, Barly, Diva, Rini atas kebersamaan dan persahabatannya selama ini.
10. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu,

Dalam penyusunan tesis ini masih terdapat kekurangan-kekurangan yang disebabkan oleh keterbatasan yang ada, namun penulis berharap tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca dan bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan terutama dalam bidang manajemen pemasaran.

Wassalammualaikum Wr Wb

Semarang, 2 Juni 2003



Prilia Nurfina Aprianti

NIM C4A001192

Daftar Isi

	Halaman
Halaman Judul.....	i
Sertifikat	ii
PENGESAHAN TESIS.....	iii
MOTTO/HALAMAN PERSEMBAHAN	iv
ABSTRACT	v
ABSTRAKSI.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR RUMUS.....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Kegunaan Penelitian	8

BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1	Konsep Dasar	9
2.1.1	Kinerja Perilaku Tenaga Penjual	9
2.1.2	Frekuensi Komunikasi	10
2.1.3	Pengaruh Frekuensi Komunikasi terhadap Kinerja Perilaku Tenaga Penjual.....	11
2.1.4	Pengendalian Perilaku oleh Manajer Penjualan.....	13
2.1.5	Pengaruh Pengendalian Perilaku oleh Manajer Penjualan thd Kinerja Perilaku Tenaga Penjual	16
2.1.6	Kepuasan terhadap Desain Wilayah Penjualan	18
2.1.7	Pengaruh Kepuasan terhadap Desain Wilayah Penjualan thd Kinerja Perilaku Tenaga Penjual	20
2.1.8	Kinerja Hasil Tenaga Penjual	22
2.1.9	Cakupan Produk-Pasar.....	23
2.1.10	Pengaruh Cakupan Produk-Pasar terhadap Kinerja Hasil Tenaga Penjual.....	25
2.1.11	Pengaruh Kinerja Perilaku Tenaga Penjual terhadap Kinerja Hasil Tenaga Penjual	27
2.2	Penelitian Terdahulu	29
2.3	Kerangka Pemikiran Teoritis	34
2.4	Definisi Operasional Variabel.....	35
2.5	Dimensionalisasi Variabel	37

BAB III METODE PENELITIAN

3.1	Obyek Penelitian.....	42
3.2	Jenis dan Sumber Data.....	42
3.3	Populasi dan Sampel.....	43
3.3.1	Populasi.....	43
3.3.2	Sampel.....	43
3.4	Metode Pengumpulan Data.....	46
3.5	Teknik Analisis.....	49

BAB IV ANALISIS DATA

4.1	Pendahuluan.....	62
4.2	Data Deskriptif.....	63
4.3	Uji Reliabilitas dan Validitas Kuesioner.....	64
4.4	Proses dan Hasil Analisis Data.....	66
4.4.1	Analisis Faktor Konfirmatori.....	69
4.4.1.1	Analisis Faktor Konfirmatori 1.....	69
4.4.1.2	Analisis Faktor Konfirmatori 2.....	76
4.4.2	Model Persamaan Struktural (<i>Full Model</i>).....	80
4.4.3	Evaluasi Normalitas Data.....	85
4.4.4	Evaluasi Outliers.....	87
4.4.4.1	Evaluasi Univariate Outliers.....	87
4.4.4.2	Evaluasi Multivariate Outliers.....	88

4.4.5	Evaluasi Multicollinearity atau Singularity	90
4.4.6	Uji Reliabilitas	90
4.4.7.1	Composite Reliability	91
4.4.7.2	Variance Extracted.....	94
4.4.7	Analisis Direct Effect, Indirect Effect, dan Total Effect	96
4.5	Pengujian Hipotesis	102
4.5.1	Pengujian Hipotesis 1	102
4.5.2	Pengujian Hipotesis 2	102
4.5.3	Pengujian Hipotesis 3	103
4.5.4	Pengujian Hipotesis 4	104
4.5.5	Pengujian Hipotesis 5	104
4.6	Kesimpulan Bab IV.....	106

BAB V SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1	Pendahuluan	107
5.2	Simpulan Hipotesis	112
5.2.1	Simpulan Hipotesis 1	112
5.2.2	Simpulan Hipotesis 2	113
5.2.3	Simpulan Hipotesis 3	114
5.2.4	Simpulan Hipotesis 4	115
5.2.5	Simpulan Hipotesis 5	116
5.3	Simpulan Masalah Penelitian.....	117

5.4	Implikasi Teoritis	118
5.5	Implikasi Kebijakan Manajemen	124
5.6	Keterbatasan Penelitian.....	127
5.7	Agenda Penelitian Mendatang	128

Daftar Referensi

LAMPIRAN

Daftar Tabel

	Halaman
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	33
Tabel 2.2 Defunisi Operasional Variabel.....	36
Tabel 3.1 Variabel dan Dimensi	52
Tabel 3.2 Model Pengukuran dan Persamaan Struktural.....	54
Tabel 3.3 Indikator Justifikasi Statistik dalam AMOS	60
Tabel 4.1 Data Deskriptif Responden.....	63
Tabel 4.2 Hasil Perhitungan Reliabilitas dan Validitas Kuesioner.....	65
Tabel 4.3 Matriks Covariances Data.....	67
Tabel 4.4 Indeks Kesesuaian Model Frekuensi Komunikasi, Pengendalian Perilaku oleh Manajer Penjualan, Kepuasan terhadap Desain Wilayah Penjualan, dan Cakupan Produk-Pasar	72
Tabel 4.5 Standardized Regression Weight Frekuensi Komunikasi, Pengendalian Perilaku oleh Manajer Penjualan, Kepuasan terhadap Desain Wilayah Penjualan, dan Cakupan Produk-Pasar	74
Tabel 4.6 Indeks Kesesuaian Model Kinerja Perilaku Tenaga Penjual dan Kinerja Hasil Tenaga Penjual	77
Tabel 4.7 Standardized Regression Weight Kinerja Perilaku Tenaga Penjual dan Kinerja Hasil Tenaga Penjual	79
Tabel 4.8 Indeks Kesesuaian Model Structural Equation Model	82
Tabel 4.9 Standardized Regression Weight Structural Equation Model.....	84

Tabel 4.10	Penilaian atas Normalitas Data	86
Tabel 4.11	Descriptive Statistics.....	88
Tabel 4.12	Hasil Perhitungan Jarak Mahalanobis.....	89
Tabel 4.13	Hasil Perhitungan Jumlah Standardized Loading.....	92
Tabel 4.14	Hasil Perhitungan Jumlah Squared Standardized Loading..	92
Tabel 4.15	Hasil Perhitungan Jumlah Measurement Error	93
Tabel 4.16	Hasil Perhitungan Composite Reliability dan Variance Extracted.....	96
Tabel 4.17	Hasil Perhitungan Pengaruh Langsung.....	97
Tabel 4.18	Hasil Perhitungan Pengaruh Tidak langsung.....	98
Tabel 4.19	Hasil Perhitungan Pengaruh Total	99
Tabel 4.20	Nilai Standardized Residual Covariance	101
Tabel 4.21	Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian	105
Tabel 5.1	Implikasi Teoritis	122
Tabel 5.2	Implikasi Kebijakan Manajemen	126

Daftar Gambar

		Halaman
Gambar 2.1	Kerangka Pemikiran Teoritis	35
Gambar 2.2	Dimensi-Dimensi Frekuensi Komunikasi.....	37
Gambar 2.3	Dimensi-Dimensi Pengendalian Perilaku oleh Manajer Penj	38
Gambar 2.4	Dimensi-Dimensi Kepuasan terhadap Desain Wilayah Penj	38
Gambar 2.5	Dimensi-Dimensi Cakupan Produk-Pasar	39
Gambar 2.6	Dimensi-Dimensi Kinerja Perilaku Tenaga Penjual	40
Gambar 2.7	Dimensi-Dimensi Kinerja Hasil Tenaga Penjual.....	40
Gambar 3.1	Diagram Alur Penelitian.....	51
Gambar 4.1	Garis Besar Bab IV	62
Gambar 4.2	Analisis Faktor Konfirmatori Frekuensi Komunikasi, Pengendalian Perilaku oleh Manajer Penjualan, Kepuasan terhadap Desain Wilayah Penjualan, dan Cakupan Produk-Pasar	70
Gambar 4.3	Analisis Faktor Konfirmatori Kinerja Perilaku Tenaga Penjual dan Kinerja Hasil Tenaga Penjual.....	76
Gambar 4.4	Struktural Equation Model.....	81
Gambar 5.1	Garis Besar Bab V	108

Daftar Rumus

	Halaman
Rumus 3.1 Penentuan jumlah sampel Rao	44
Rumus 3.2 Penentuan jumlah sampel Ferdinand	44
Rumus 4.1 Construct-Reliability	91
Rumus 4.2 Variance-Extracted	94

Daftar Lampiran

- Lampiran 1 Surat Ijin Penelitian
- Lampiran 2 Kuesioner
- Lampiran 3 Data Penelitian
- Lampiran 4 Output SPSS Uji Reliabilitas dan Validitas Kuesioner
- Lampiran 5 Output AMOS
- Lampiran 6 Daftar Riwayat Hidup

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang

Obat merupakan komoditi bisnis yang sangat strategis karena dibutuhkan oleh hampir semua orang (Ma'ruf dan Djatoha; 1999, p. 18). Farmasi mengenal dua jenis obat, yaitu (1) produk etikal atau kelompok produk farmasi yang hanya bisa dijual dengan resep dokter. Produk etikal ini terbagi dalam dua kelompok: Generik (tidak bermerek) dan produk bermerek, (2) kelompok produk *over the counter* (OTC) adalah produk bermerek dan bisa dijual bebas tanpa resep dokter (Faisal et al; 2001, p. 33).

Saat ini masih terbuka peluang yang sangat luas bagi perusahaan farmasi di Indonesia untuk berkembang (Sarnianto, 2001, p. 22). Namun, kesuksesan penjualan obat di pasar ternyata tidak hanya bersandar pada nilai ilmiah dan klinis. Berbagai pendekatan ilmu pemasaran juga ikut memicu kesuksesan komersial obat, terutama obat yang masuk kategori dapat dijual bebas tanpa resep dokter atau OTC (*over the counter*). Oleh karena itu, manufaktur farmasi melakukan serangkaian strategi dan promosi (Faisal et al; 2001, p. 30).

Pemasaran produk-produk farmasi terbagi melalui tiga jalur. Pertama, pemasaran melalui jalur dokter. Biasanya digunakan untuk produk etikal yang hanya boleh dikonsumsi melalui resep dokter. Kedua, pemasaran

model *consumer goods*. Model ini digunakan pada pemasaran obat OTC yang memang bisa dijual bebas. Ketiga, pemasaran model partai besar, yaitu penjualan ke rumah sakit yang mencakup produk etikal dan/atau OTC. Rantai distribusinya dari pabrik dijual ke pedagang besar farmasi (PBF), dan kemudian dijual ke rumah sakit (Sudarmadi; 2001, p. 25).

Menurut Siregar (dalam Sudarmadi; 2001, p. 25), alur produk OTC adalah dari manufaktur ke distributor yang telah ditunjuk perusahaan. Setelah itu, ke agen atau langsung ke gerai, misalnya apotek, kemudian dari agen masuk ke toko obat atau warung. Alur produk etikal hampir sama, cuma terbatas di outlet yang telah ditunjuk, yaitu apotek atau toko obat. Peraturan Menteri Kesehatan nomor 918 tahun 1993, menyatakan bahwa jalur dan kebijakan distribusi farmasi adalah mulai dari pabrik farmasi ke pedagang besar farmasi sebagai distributor, kemudian ke apotek sebagai pengecer yang langsung melayani konsumen (Ma'ruf dan Djatoha; 1999, p. 19-20).

Untuk meningkatkan penjualan obat, umumnya produsen farmasi memperkuat penetrasi ke pasar-pasar dengan menggunakan distributor-distributor besar dalam menjangkau seluruh wilayah Indonesia (Faisal et al; 2001, p. 31). Hal yang paling penting dalam distribusi adalah tersedianya barang sesuai permintaan pelanggan, pesanan harus cepat diproses dan barang dikirim tepat waktu (Faisal et al; 2001, p. 32). Salah satu media yang digunakan oleh distributor obat (PBF) adalah tenaga penjual, yang bertanggungjawab terhadap kesesuaian jumlah produk yang dikirim dan ketepatan waktu

pengiriman (Lagace et al; 1991, p. 41). Rosenberg (1995, p. 298) mendefinisikan tenaga penjual adalah *sales canvas* dan *sales representative* yang menghubungi pembeli-pembeli potensial atas suatu produk dan berusaha membujuk mereka untuk membeli produk.

Kesuksesan perusahaan dalam mengelola sumber daya yang berkaitan dengan tenaga penjual yang dimiliki akan mendukung keberhasilan perusahaan tersebut dalam mencapai tujuan dan sasarannya (Rizaldi; 2002, p.1) Cravens et al (1992, p. 10) mengatakan bahwa kinerja tenaga penjual sangat berpengaruh pada kinerja organisasi penjualan. Oleh karena itu, yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan tenaga penjual, antara lain: metode yang digunakan untuk mengelola tenaga penjual dan peran dari manajer penjualan lapangan dalam pencapaian kinerja yang baik dari tenaga penjual (Cravens et al; 1992, p. 7).

Keputusan dan aktivitas manajemen penjualan mempunyai pengaruh pada tersedianya kesempatan bagi tenaga penjual untuk memperoleh performa yang baik. Tenaga penjual mencapai kinerja yang tinggi karena mereka bekerja pada wilayah dengan potensi yang tinggi, menjual produk yang baik, adanya image perusahaan yang kuat, dan menerima supervisi yang baik (Cravens et al; 1992, p. 16-17). Oleh karena itu, manajemen penjualan harus menggunakan pertimbangan dalam mengambil suatu keputusan maupun aktivitas yang berpengaruh terhadap pencapaian kinerja yang tinggi pada tenaga penjual.

Ditinjau dari dimensi atau pengukurannya, kinerja tenaga penjual dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja perilaku dan kinerja hasil. Kinerja perilaku didefinisikan oleh Grant et al (2001, p. 168) sebagai evaluasi dari berbagai aktivitas dan strategi yang digunakan oleh tenaga penjual ketika melakukan tanggungjawab pekerjaannya. Kinerja hasil didefinisikan oleh Baldauf et al (2001, p. 111-112) sebagai evaluasi dari kontribusi tenaga penjual dalam mencapai tujuan organisasi yang berupa hasil (*outcome*) yang diperoleh berkenaan dengan usaha tenaga penjual.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja perilaku tenaga penjual adalah pengendalian perilaku oleh manajer penjualan (Baldauf et al (2001, p.109-119), dimana tujuannya adalah untuk memastikan pencapaian hasil dari tujuan organisasi yang diharapkan. Manajer penjualan yang menggunakan sistem pengendalian perilaku pada tenaga penjual akan lebih bersandar pada penggunaan aktivitas memonitor dan mengarahkan (Anderson dan Oliver; 1987 dalam Baldauf et al; 2001, p. 112-113), sehingga tenaga penjual memperoleh kejelasan dalam melakukan pekerjaan. Dengan demikian tenaga penjual dapat meningkatkan kemampuan dalam melakukan pekerjaannya, sehingga tercapai kinerja perilaku yang baik.

Manajer pada pedagang besar farmasi harus melakukan pengendalian yang lebih intensif pada perilaku menjual tenaga penjual karena produk yang dijual adalah obat-obatan, yang berkaitan dengan hak manusia yang azasi, yaitu kesehatan (Sarnianto; 2001, p. 23). Jaworski (1988) dan

Merchant (1988) dalam Cravens et al (1993, p. 47) mengatakan bahwa penelitian dengan topik mengenai pengendalian oleh manajer penjualan masih sangat sedikit mendapat perhatian dalam literatur-literatur pemasaran.

Hasil penelitian Baldauf et al (2001, p. 116) membuktikan bahwa pengendalian berdasarkan perilaku pada tenaga penjual di Austria mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja perilaku tenaga penjual. Demikian pula dengan hasil penelitian Cravens et al (1993, p. 53) yang membuktikan bahwa pengendalian berdasarkan perilaku mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja perilaku tenaga penjual. Kedua penelitian tersebut menggunakan sampel *chief sales executive*. Oleh karena itu, disarankan pada penelitian yang akan datang menggunakan sampel dari tenaga penjual lapangan.

Desain wilayah penjualan yang baik akan memberikan kesempatan bagi tenaga penjual untuk memiliki performa yang baik dalam melakukan pekerjaannya (Babakus et al dalam Baldauf et al; 2001, p. 112). Oleh karena itu, tenaga penjual yang merasa puas terhadap desain wilayah penjualan karena wilayah penjualannya memberikan kesempatan untuk memiliki performa yang baik, akan lebih mendorong tenaga penjual untuk melakukan pekerjaannya dengan baik. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Baldauf et al (2001, p. 112) bahwa kepuasan terhadap desain wilayah penjualan dimaksudkan/ditujukan untuk memberikan dampak positif pada kinerja tenaga penjual.

Makrides (2000 dalam Baldauf et al; 2001, p. 110-111) mendefinisikan cakupan produk-pasar sebagai jangkauan produk dan pasar yang

dituju perusahaan untuk berkompetisi. Tenaga penjual yang menawarkan produk dengan lini produk dan cakupan pasar yang luas akan lebih mempunyai kesempatan untuk meningkatkan hasil penjualannya melalui penjualan produk yang lebih beragam pada setiap segmen pasar yang berbeda (Baldauf et al; 2001, p. 112). Penelitian yang dilakukan oleh Baldauf et al (2001, p. 116) membuktikan bahwa cakupan produk-pasar mempengaruhi kinerja tenaga penjual di Austria.

Aktivitas-aktivitas tenaga penjual dalam kaitannya dengan kinerja perilaku dapat mempertinggi kinerja hasil (Baldauf et al; 2001, p. 112). Hasil penelitian Cravens et al (1993, p. 47-58) membuktikan bahwa kinerja perilaku berpengaruh positif terhadap kinerja hasil tenaga penjual. *Further Researchnya* (Cravens et al; 1993, p. 56) menyarankan agar pada penelitian yang akan datang menganalisis dampak dari aktivitas manajemen penjualan (misalnya: komunikasi) pada kinerja tenaga penjual.

Uraian diatas menunjukkan adanya *research gap* dan keterbatasan-keterbatasan pada penelitian sebelumnya yang mendasari dilakukannya penelitian ini. Oleh karena itu, penelitian ini akan dikembangkan dari permasalahan pada penelitian sebelumnya, dengan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja perilaku serta pengaruh cakupan produk-pasar dan kinerja perilaku tenaga penjual terhadap kinerja hasil tenaga penjual.

1.2 Perumusan Masalah

Penelitian Baldauf et al (2001, p. 199) dan Cravens et al (1993, p.56), mempunyai keterbatasan, yaitu hanya menggunakan responden dari level *chief sales executif*. Oleh karena itu, pada penelitian yang akan datang disarankan menggunakan responden dari tenaga penjual lapangan untuk mengetahui kesadaran dan pengertian tenaga penjual mengenai strategi dan persepsi mereka mengenai dampaknya terhadap kegiatan menjual.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas dan dari adanya *research gap* tersebut, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

“Bagaimanakah pengaruh faktor kinerja perilaku tenaga penjual dan cakupan produk-pasar terhadap kinerja hasil tenaga penjual pada perusahaan pedagang besar farmasi di kota Semarang?”

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis pengaruh frekuensi komunikasi, pengendalian perilaku oleh manajer penjualan, dan kepuasan terhadap desain wilayah penjualan terhadap kinerja perilaku tenaga penjual pada perusahaan pedagang besar farmasi di kota Semarang.

2. Untuk menganalisis pengaruh cakupan produk-pasar dan kinerja perilaku tenaga penjual terhadap kinerja hasil tenaga penjual sebagai dasar untuk meningkatkan kinerja tenaga penjual pada perusahaan pedagang besar farmasi di kota Semarang.

1.4 Kegunaan Penelitian

Pada dasarnya penelitian ini memiliki dua kegunaan, yaitu:

1. Kegunaan Teoritis

Yaitu sebagai tambahan referensi untuk mengembangkan pengetahuan dalam bidang manajemen tenaga penjual, khususnya yang terkait dengan kinerja perilaku dan kinerja hasil tenaga penjual pada perusahaan pedagang besar farmasi di kota Semarang.

2. Kegunaan Praktis

Yaitu memberikan implikasi manajerial bagi perusahaan obyek penelitian, yaitu perusahaan pedagang besar farmasi di kota Semarang, khususnya bagi manajer penjualan dalam mengambil keputusan-keputusan yang berpengaruh pada kinerja tenaga penjual. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi penelitian yang akan datang.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1 Konsep Dasar

2.1.1 Kinerja Perilaku Tenaga Penjual

Grant et al (2001, p. 168) mendefinisikan kinerja perilaku tenaga penjual sebagai evaluasi dari berbagai macam aktivitas dan strategi yang digunakan tenaga penjual ketika melakukan tanggungjawab pekerjaannya (misal: melakukan presentasi penjualan). Aktivitas-aktivitas tersebut dilakukan sebagai upaya untuk memperoleh hasil. Berbagai aktivitas yang dilakukan tenaga penjual mungkin tidak memberikan hasil secara langsung, seperti: membangun hubungan yang efektif dengan pelanggan dan membuat presentasi penjualan yang efektif (Behrman dan Perreault; 1982 dan Weitz; 1981 dalam Baldauf et al; 2001, p. 112) .

Sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja tenaga penjual, manajer penjualan mengidentifikasi dan menjelaskan pada tenaga penjual mengenai tugas-tugas yang harus dikerjakan, bagaimana mengerjakannya, dan tujuan yang ingin dicapai. Selain itu, manajer juga mengarahkan dan memberikan umpan balik pada tenaga penjual. Dengan demikian, tenaga penjual memperoleh kejelasan pekerjaan untuk mencapai kinerja perilaku yang diharapkan perusahaan. Manajer penjualan yang melakukan aktivitas tersebut termasuk

dalam gaya kepemimpinan *Contingent-Reward Leadership* (Dubinsky et al; 1994, p. 226)

Tenaga penjual mempunyai pengendalian yang lebih pada aktivitas penjualan daripada hasil penjualan (Cravens et al; 1993, p. 50) karena Jaworski dan Kohli (1991, p. 199) mengatakan bahwa jumlah hasil penjualan dipengaruhi oleh berbagai macam faktor yang sulit dikontrol oleh tenaga penjual. Oleh karena itu, perilaku tenaga penjual harus merupakan fokus dari evaluasi kerja.

2.1.2 Frekuensi Komunikasi

Salah satu perilaku manajer yang paling memiliki kekuatan untuk mengendalikan tenaga penjual adalah bentuk komunikasi mengenai perilaku yang digunakan untuk berinteraksi dengan tenaga penjual (Johlke et al; 2000, p. 263). Komunikasi oleh manajer merupakan hal penting bagi tenaga penjual karena tenaga penjual harus menghadapi lingkungan dimana ia bekerja dan tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya.

Komunikasi merupakan proses yang digunakan untuk menyampaikan informasi dan mempunyai pengaruh (Jablin; 1979 dalam Johlke et al; 2000, p. 263). Johnson (1993 dalam Johlke et al; 2000, p. 263) menjelaskan bahwa studi mengenai komunikasi dalam organisasi merupakan hal yang penting karena komunikasi mempunyai arti penting bagi anggota organisasi untuk menyampaikan informasi, mengurangi ketidakjelasan, dan

mengkoordinasikan kegiatan. Ketidakjelasan adalah mengenai kurangnya informasi, pengetahuan, dan kepastian, oleh karena itu, komunikasi yang efektif oleh manajer akan mengurangi ketidakjelasan pada tenaga penjual (Johlke et al; 2000, p. 263).

Krone, Jablin, dan Putnam (1987 dalam Johlke et al; 2001, p. 268) mengatakan bahwa komunikasi terdiri dari empat komponen, yaitu: (1)frekuensi dari kontak komunikasi, (2)cara yang digunakan untuk mengirimkan pesan, (3)isi atau tipe strategi untuk mempengaruhi yang digunakan, (4)arah dari aliran komunikasi. Dalam penelitian ini akan menganalisis pengaruh dari frekuensi komunikasi pada kinerja tenaga penjual karena komponen (2), (3), dan (4) dalam komunikasi tidak berpengaruh secara langsung pada kinerja tenaga penjual.

2.1.3 Pengaruh Frekuensi Komunikasi terhadap Kinerja Perilaku Tenaga penjual

Frekuensi komunikasi adalah jumlah atau durasi dari kontak/hubungan antar anggota organisasi (Farace, Monge, dan Russel; 1977 dalam Johlke et al; 2000, p. 265). Frekuensi komunikasi antara atasan dengan bawahan mempunyai hubungan positif dengan kinerja bawahan. Semakin meningkatnya komunikasi antara manajer dan tenaga penjual merupakan hal yang penting, agar manajer dapat melatih dan membimbing tenaga penjualnya demi tercapainya kinerja yang lebih tinggi. Dikatakan oleh Johlke (2001, p.

265) bahwa manajer mengandalkan penggunaan komunikasi untuk memberikan informasi dan mempengaruhi perilaku bawahan.

Johlke et al (2000, p. 263-274) melakukan penelitian mengenai hubungan antara komunikasi manajer-tenaga penjual dengan hasil kerja. Hasil penelitian (Johlke et al; 2000, p. 270-272) membuktikan bahwa frekuensi komunikasi mempunyai hubungan positif dengan kinerja tenaga penjual. Definisi kinerja dalam penelitian tersebut adalah (Walker, Churchill, dan Ford; 1973 dalam Johlke et al; 2000, p. 268) perilaku yang dinilai dalam kaitannya dengan kontribusi untuk mencapai tujuan organisasi. Dimensi frekuensi komunikasi yang digunakan, antara lain: komunikasi antara manajer dan tenaga penjual sering dilakukan dan komunikasi antara manajer dan tenaga penjual dilakukan secara rutin (teratur).

Berdasarkan hasil penelitiannya, Johlke et al (2000, p. 272) mempunyai kesimpulan bahwa komunikasi yang sering dilakukan antara manajer dengan tenaga penjual akan membantu meningkatkan kinerja tenaga penjual. Dengan komunikasi yang sering dilakukan, manajer dapat membantu mengatur/memperbaiki aktivitas tenaga penjual dalam mencapai kinerja yang telah ditetapkan.

Likert (1967 dalam Johlke; 2000, p. 264) mengemukakan bahwa komunikasi oleh supervisor mempunyai pengaruh secara langsung dan positif terhadap hasil kerja bawahan. Jablin (1979 dalam Johlke; 2000, p. 264) juga menyatakan bahwa komunikasi oleh supervisor mempunyai pengaruh secara

langsung dan positif terhadap hasil kerja bawahan, seperti kepuasan dan kinerja.

Berdasarkan teori dan hasil penelitian sebelumnya, maka:

H1: Semakin tinggi frekuensi komunikasi, semakin baik kinerja perilaku tenaga penjual

2.1.4 Pengendalian Perilaku oleh Manajer Penjualan

Konsep pengendalian dibangun oleh Anderson dan Oliver (1987 dalam Baldauf et al ; 2001, p. 111) yang mendefinisikan system pengendalian sebagai tingkatan dari aktivitas memonitor, mengarahkan, mengevaluasi, dan memberikan penghargaan pada aktivitas tenaga penjual. Tujuan dari sistem pengendalian adalah untuk memastikan pencapaian hasil dari tujuan organisasi yang diharapkan.

Anderson dan Oliver (1987 dalam Cravens et al; 1993, p. 47) mengkonseptualisasikan dua filosofi yang berbeda mengenai sistem pengendalian pada tenaga penjual, yaitu sistem pengendalian tenaga penjual berdasarkan perilaku dan sistem pengendalian tenaga penjual berdasarkan hasil. Sistem pengendalian tenaga penjual berdasarkan perilaku menekankan pada penggunaan beberapa manajer penjualan lapangan untuk mengendalikan perilaku tenaga penjual melalui penggunaan kompensasi gaji tetap, sedangkan sistem pengendalian tenaga penjual berdasarkan hasil memfokuskan pada penggunaan kompensasi insentif dalam pencapaian hasil tenaga penjual.

Dikatakan oleh Cooke (1999, p. 80) bahwa kompensasi digunakan untuk mengendalikan tenaga penjual dan merupakan alat penting untuk memotivasi.

Filosofi Anderson-Oliver tersebut ditunjang dengan literatur manajemen penjualan yang memfokuskan pada dua metode dalam mengendalikan tenaga penjual, yaitu: (1) insentif yang digunakan untuk menyelaraskan tujuan tenaga penjual dengan tujuan perusahaan dan selanjutnya memotivasi tenaga penjual untuk bertindak sesuai dengan kepentingan perusahaan, (2) supervisi yang berfungsi untuk memonitor tenaga penjual dan memastikan bahwa mereka melakukan aktivitas sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan (John dan Weitz; 1989, p. 2). Metode pertama pada intinya sama dengan sistem pengendalian berdasarkan hasil, sedangkan metode kedua sama dengan sistem pengendalian berdasarkan perilaku seperti yang dinyatakan oleh Anderson-Oliver (1987 dalam Cravens et al; 1993, p. 47).

Cravens et al (1993, p. 47-48) menjelaskan ketika sistem pengendalian tenaga penjual lebih berdasarkan pada hasil, maka penggunaan aktivitas monitor dan pemberian petunjuk pada aktivitas tenaga penjual dari manajer penjualan lapangan akan semakin kecil, menggunakan ukuran obyektif dari hasil untuk mengevaluasi kinerja, dan memberikan kompensasi pada tenaga penjual dengan proporsi yang lebih tinggi pada kompensasi insentif. Manajer penjualan yang menggunakan pengendalian berdasarkan perilaku akan lebih menitikberatkan pada penggunaan aktivitas memonitor dan mengarahkan, mengevaluasi tenaga penjual dengan ukuran yang lebih subjektif dan kompleks

(bukan hanya evaluasi pada hasil penjualan saja), dan menggunakan tingkat yang lebih tinggi pada kompensasi tetap (Anderson dan Oliver; 1987 dalam Baldauf et al; 2001, p. 112-113).

Sistem pengendalian tenaga penjual berdasarkan perilaku diuraikan oleh Anderson dan Oliver (1987, p. 76) sebagai berikut:

1. Manajer melakukan aktivitas monitor pada kegiatan/aktivitas menjual tenaga penjual dan hasil yang dicapai tenaga penjual.
2. Manajer selalu memberikan arahan/petunjuk pada tenaga penjual mengenai aktivitas yang sebaiknya dilakukan dan bagaimana melakukannya dalam upaya mencapai hasil yang tinggi.
3. Menggunakan ukuran metode yang subyektif dan lebih kompleks untuk mengevaluasi dan memberikan kompensasi pada tenaga penjual didasarkan pada (1) apa yang dibawa oleh tenaga penjual dalam melakukan tugas menjual (misal: bakat dan pengetahuan terhadap produk), (2) bagaimana mereka melakukan aktivitas-aktivitas, dan (3) bagaimana strategi penjualan mereka, dan bukan hanya sekedar evaluasi hasil.

Salah satu aktivitas yang harus dilakukan oleh supervisor dalam melakukan pengendalian perilaku tenaga penjual adalah memberikan feedback. Jaworski dan Kohli (1991, p. 193) mengatakan bahwa feedback perilaku mempunyai fungsi informasi dengan memberikan penjelasan pada tenaga penjual mengenai perilaku apa yang diharapkan dan bagaimana perilaku tersebut dilakukan. Oleh karena itu, feedback perilaku akan membawa kejelasan

perilaku sehingga tenaga penjual dapat melakukan pekerjaan menjual sesuai dengan harapan perusahaan. Selain itu, feedback perilaku juga berfungsi mengingatkan kembali pada tenaga penjual bahwa perilaku mereka selalu diawasi dan memberikan fungsi motivasi karena didalamnya terdapat penghargaan dan hukuman.

Tenaga penjual lebih menginginkan feedback perilaku karena hal tersebut lebih mudah untuk dituju/dicapai daripada feedback outcome yang tergantung pada sejumlah faktor luar dimana tenaga penjual mempunyai pengendalian yang terbatas. Dengan berfokus pada teknik dan strategi menjual, feedback perilaku membantu tenaga penjual untuk memperbaiki kemampuan menjual mereka secara keseluruhan sehingga dapat lebih membantu (Jaworski dan Kohli; 1991, p. 199) tenaga penjual dalam memperoleh hasil penjualan.

2.1.5. Pengaruh Pengendalian Perilaku oleh Manajer Penjualan terhadap Kinerja Perilaku Tenaga Penjual

Apabila tingkat keterlibatan manajer penjualan dalam aktivitas memonitor, mengarahkan, mengevaluasi, dan memberikan penghargaan pada aktivitas tenaga penjual cukup besar, maka dapat dikatakan bahwa manajer tersebut menggunakan sistem pengendalian berdasarkan perilaku (Baldauf et al; 2001, p. 111). Manajer menetapkan tujuan yang harus dicapai dan pekerjaan yang harus dilakukan tenaga penjual, memberikan saran bagaimana melakukan tugas-tugas, dan memberikan feedback positif (Dubinsky et al; 1994, p. 226).

Upaya tersebut akan memberikan banyak informasi yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan tenaga penjual, yang selanjutnya akan mempertinggi kejelasan pekerjaan (Dubinsky et al; 1994, p. 228) sehingga tenaga penjual dapat melakukan aktivitasnya dengan baik. Manajer yang melakukan aktivitas tersebut termasuk dalam gaya kepemimpinan *Contingent-Reward Leadership* (Dubinsky et al; 1994, p. 226).

Dikatakan oleh Baldauf (2001, p. 111) bahwa manajer yang menggunakan strategi pengendalian berdasarkan perilaku lebih memfokuskan pada kerjasama/kolaborasi dan tidak hanya memberikan perintah. Manajer akan membimbing tenaga penjual untuk memperbaiki kinerjanya, apabila tenaga penjual tidak melakukan pekerjaan sesuai dengan harapan perusahaan.

Pengendalian berdasarkan perilaku telah dinyatakan berpengaruh pada konsekuensi kerja, seperti: kinerja dan kepuasan (Anderson dan Oliver; Cravens et al; Jaworki dalam Challagalla dan Shervani; (1996, p. 89). Pada penelitian yang dilakukan oleh Baldauf et al (2001, p. 116) memberikan hasil bahwa sistem pengendalian berdasarkan perilaku mempunyai pengaruh positif dan signifikan pada tenaga penjual di Austria dan pengaruhnya tidak signifikan pada tenaga penjual di United Kingdom. Perbedaan hasil tersebut mungkin disebabkan karena adanya perbedaan budaya antar dua negara, dimana di negara Austria masyarakatnya lebih berorientasi pada kebersamaan (jaringan sosialnya kuat), sedangkan masyarakat di United Kingdom lebih berfokus pada individualisme (Hofstede; 1997 dalam Baldauf; 2001, p. 119). Dimensi yang

digunakan pada penelitian Baldauf et al (2001, p. 121), antara lain: memonitor kerja tenaga penjual di lapangan, membimbing tenaga penjual dalam melakukan pekerjaan, mengevaluasi kualitas presentasi penjualan tenaga penjual, dan memberikan feedback terhadap kinerja tenaga penjual. Pengaruh positif antara sistem pengendalian berdasarkan perilaku terhadap kinerja perilaku juga diperoleh pada penelitian yang dilakukan oleh Babakus et al (Baldauf; 2001, p. 119) pada tenaga kerja Australia dan pada penelitian yang dilakukan oleh Cravens et al (1993, p. 53).

Sistem pengendalian berdasarkan perilaku dengan kerjasama dan dukungan dari manajer penjualan mampu mendorong kinerja perilaku tenaga penjual karena Anderson dan Oliver (1994, p. 53) mengatakan bahwa dengan sistem pengendalian berdasarkan perilaku, tenaga penjual akan merasa lebih puas terhadap pekerjaannya dan memandang organisasinya lebih partisipatif. Oleh karena itu hipotesa yang diajukan:

H2: Semakin tinggi tingkat pengendalian perilaku oleh manajer penjualan, semakin baik kinerja perilaku tenaga penjual

2.1.6 Kepuasan terhadap Desain Wilayah Penjualan

Desain wilayah penjualan dapat diartikan sebagai tanggungjawab pekerjaan untuk tenaga penjual berdasarkan geografis dan/ atau daftar pelanggan yang menjadi tanggungjawabnya (Baldauf et al; 2001, p. 111). Definisi tersebut ditunjang dengan pernyataan Cravens et al (1972, p. 31-32)

yang mengatakan bahwa wilayah penjualan terdiri dari tugas penjualan yang ditetapkan pada setiap tenaga penjual yang dapat berupa area geografis, kelompok pelanggan tertentu, berbagai macam produk atau lini produk, atau dapat juga berupa kombinasi dari ketiganya. Tujuan dari desain wilayah penjualan adalah untuk menyediakan kesempatan yang sama melalui suatu perkiraan bagi tenaga penjual agar dapat melakukan pekerjaannya dengan baik untuk semua wilayah (Grant et al; 2001, p. 166).

Desain wilayah penjualan tidak dapat dikendalikan secara luas oleh tenaga penjual, yang masih dinyatakan oleh para manajer dan peneliti sebagai faktor penting yang memungkinkan tenaga penjual untuk melakukan pekerjaannya dengan baik (Grant et al; 2001, p. 165). Baldauf (2001, p. 111) mengatakan bahwa manajemen penjualan yang menentukan berapa banyak pelanggan yang akan ditetapkan pada setiap tenaga penjual, tanggungjawab produk, dan cakupan wilayah geografis.

Beberapa pertimbangan penting dalam membuat keputusan mengenai desain wilayah penjualan, mencakup: kekuatan membeli dari pelanggan, penyebaran secara geografis dari pelanggan, waktu yang diperlukan untuk melayani setiap pelanggan, dan intensitas kompetitif (Grant et al; 2001, p. 166). Cravens et al (1972, p. 32) juga menambahkan ada beberapa faktor lain yang mempengaruhi performa dari wilayah penjualan yang perlu dipertimbangkan, antara lain: potensi wilayah, beban wilayah, dan pengalaman

tenaga penjual. Pertimbangan-pertimbangan tersebut penting untuk memberikan kesempatan yang sama pada setiap tenaga penjual dalam memperoleh hasil.

2.1.7 Pengaruh Kepuasan terhadap Desain Wilayah Penjualan pada Kinerja Perilaku Tenaga Penjual

Baldauf et al (2001, p. 113) mengatakan bahwa dalam desain wilayah penjualan yang baik, tanggungjawab pekerjaan dari masing-masing tenaga penjual dirumuskan dengan jelas dan beban kerja yang diberikan seimbang dengan kesempatan untuk mencapai performa yang baik. Selain itu, Babakus et al dalam Baldauf et al (2001, p. 112) juga menyatakan bahwa desain wilayah penjualan yang baik akan memberikan kesempatan bagi tenaga penjual untuk memiliki performa yang baik dalam melakukan pekerjaannya. Dengan demikian, tenaga penjual merasa puas, dimana kepuasan tersebut dimaksudkan/ditujukan memberikan dampak positif pada kinerja tenaga penjual. Grant et al (2001, p. 167) mengatakan bahwa desain wilayah penjualan mempunyai hubungan yang tinggi dengan kepuasan tenaga penjual, dan kepuasan tenaga penjual terhadap desain wilayah penjualan akan berpengaruh pada kinerja tenaga penjual.

Kepuasan terhadap desain wilayah penjualan mempunyai dampak penting pada sikap dan perilaku (Grant et al; 2001, p. 166). Tenaga penjual yang merasa puas terhadap desain wilayah penjualan karena wilayah penjualannya

memberikan kesempatan untuk memiliki performa yang baik, akan lebih mendorong tenaga penjual untuk melakukan pekerjaannya dengan baik.

Sebaliknya, tenaga penjual yang merasa tidak puas dengan desain wilayah penjualannya akan kurang memiliki dorongan untuk melakukan aktivitasnya dalam pekerjaannya. Akibatnya, perilaku menjual yang dilakukannya menjadi kurang baik. Bahkan, tenaga penjual yang memiliki wilayah penjualan dengan desain yang tidak adil (misal: potensi penjualan rendah) akan mempunyai pertimbangan untuk meninggalkan organisasi karena adanya pengaruh negatif pada kinerja yang tidak dapat dikendalikan (Grant et al; 2001, p. 166).

Pada penelitian yang dilakukan oleh Baldauf et al (2001, p. 116) memberikan hasil bahwa kepuasan terhadap desain wilayah penjualan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perilaku tenaga penjual, baik tenaga penjual di Austria maupun di United Kingdom. Dimensi yang digunakan pada penelitian tersebut, antara lain: kepuasan terhadap jumlah calon pembeli/pelanggan yang harus dikunjungi dan kepuasan terhadap jumlah pelanggan. Grant (2001, p. 174) juga melakukan penelitian yang sama, dimana hasil penelitiannya membuktikan bahwa kepuasan terhadap desain wilayah penjualan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga penjual di berbagai industri yang berbeda di Australia. Dimensi yang digunakan pada penelitian Grant et al (2001, p. 172) antara lain: kepuasan terhadap perjalanan, kepuasan terhadap jumlah pelanggan. Berdasarkan uraian diatas, maka:

H3: Semakin puas tenaga penjual terhadap desain wilayah penjualan, semakin baik kinerja perilaku tenaga penjual

2.1.8 Kinerja Hasil Tenaga Penjual

Kinerja tenaga penjual merupakan evaluasi dari kontribusi tenaga penjual dalam mencapai tujuan organisasi (Churchill et al; 1985; Behrman dan Perreault; 1982; Cravens et al; 1993; Oliver dan Anderson; 1994; Walker, Churchill, dan Ford; 1977 dalam Baldauf et al; 2001, p. 111-112). Ditinjau dari dimensi atau pengukurannya, kinerja tenaga penjual dibedakan menjadi dua, yaitu: (1) Kinerja perilaku, yaitu kinerja tenaga penjual yang diukur dari perilaku atau aktivitas yang dilakukan oleh tenaga penjual, dan (2) Kinerja hasil, yaitu kinerja yang diukur dari hasil yang diperoleh berkenaan dengan usaha tenaga penjual. (Behrman dan Perreault; 1982; Anderson dan Oliver; 1987 dalam Baldauf et al; 2001, p. 112). Jadi kinerja hasil adalah evaluasi dari kontribusi tenaga penjual dalam mencapai tujuan organisasi yang berupa hasil yang diperoleh berkenaan dengan usaha tenaga penjual.

Dasar evaluasi kinerja meliputi dua variabel, yaitu: kualitatif dan kuantitatif. Ada dua faktor yang termasuk dalam variabel kuantitatif, yaitu: faktor output atau hasil dan faktor input atau usaha. Volume penjualan, jumlah pelanggan, laba, dan jumlah pesanan merupakan faktor output atau hasil (Jackson; 1995, p. 57). Churchill, Ford, dan Walker (1993 dalam Jackson et al ;1995, p. 58) mengatakan bahwa dalam sistem evaluasi yang didasarkan pada

output, evaluasi tenaga penjual didasarkan pada hasil penjualan yang dapat dihitung, namun tidak mengevaluasi bagaimana mereka dapat mencapai hasil tersebut. Perbedaan utama antara pengukuran secara kualitatif dan kuantitatif adalah kuantitatif menggunakan data obyektif, sedangkan kualitatif menggunakan persepsi subyektif dari evaluator (Jackson; 1995, p. 58).

Morris et al (2001, p. 26) juga mengemukakan teori yang sama mengenai ukuran kinerja, dimana dikatakan bahwa ukuran kinerja secara kuantitatif lebih obyektif dan lebih mudah untuk distandarisasi dan dilakukan, namun ukuran secara kuantitatif kadang juga dapat mempunyai kesalahan. Sebagai contoh, ukuran hasil seperti volume penjualan dapat diakibatkan oleh sejumlah besar faktor lingkungan yang hanya mampu sedikit dikendalikan oleh tenaga penjual.

2.1.9 Cakupan Produk-Pasar

Makrides (2000 dalam Baldauf et al 2001, p. 110-111) mendefinisikan cakupan produk-pasar sebagai jangkauan berbagai produk dan pasar yang dituju perusahaan untuk berkompetisi dan salah satu keputusan penting yang harus dihadapi oleh suatu perusahaan adalah memilih macam-macam produk yang akan ditawarkan pada pasar (jangkauan produknya) (Morgan et al; 2001, p. 949). Perusahaan dapat memiliki cakupan pasar yang luas, yaitu mempunyai sasaran semua pembeli potensial dengan menggunakan strategi yang biasa digunakan perusahaan tersebut, atau memilih *focused*

strategy yang mempunyai sasaran yaitu segmen pasar tertentu (Douglas dan Craig; 1995, p. 119).

Perusahaan yang mengikuti strategi cakupan produk-pasar yang luas akan lebih memungkinkan dalam memberikan kepuasan pada beberapa segmen pasar yang berbeda. Hal ini disebabkan karena dengan cakupan produk-pasar yang luas, kebutuhan pelanggan dari berbagai segmen pasar dapat terpenuhi. Selain itu, penjualan yang lebih tinggi dan posisi pasar yang lebih kuat dapat dicapai (Baldauf et al; 2001, p. 111). Dalam prakteknya, manajer pemasaran yang bertanggungjawab untuk mengidentifikasi keinginan/pilihan pelanggan atas suatu produk yang bermacam-macam dan membangun strategi pemasaran untuk memuaskan permintaan dari berbagai pelanggan yang berbeda (Morgan et al; 2001, p. 949).

Ada dua alasan yang dikemukakan oleh Kahn (1998, p. 45) mengapa penambahan keanekaragaman dalam lini produk dapat meningkatkan kepuasan dan kesetiaan pelanggan. Alasan pertama, karena dengan lini produk yang lebih bervariasi akan lebih memungkinkan bagi setiap pembeli untuk menemukan secara tepat pilihan produk yang diinginkan. Alasan kedua, karena dengan lini produk yang bervariasi akan menyediakan pilihan-pilihan yang berbeda sepanjang waktu bagi setiap pembeli.

Penjualan yang tinggi dan posisi pasar yang kuat sebagai dampak dari kepuasan dan kesetiaan pembeli terhadap pembelian produk pada suatu perusahaan (tersedianya keanekaragaman produk) akan menghasilkan pangsa

pasar yang tinggi. Selain itu, pangsa pasar yang tinggi juga akan dapat dicapai apabila perusahaan mampu melayani berbagai macam segmen pasar yang berbeda. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Baldauf et al (2001, p.111) bahwa perusahaan yang mengikuti strategi cakupan produk-pasar yang luas kemungkinan besar akan menghasilkan pangsa pasar yang tinggi.

Sebaliknya perusahaan yang mengikuti strategi cakupan produk-pasar yang sempit hanya mampu memenuhi segmen pasar tertentu saja. Akibatnya, akan lebih sulit bagi perusahaan untuk mencapai penjualan yang lebih tinggi dan posisi pasar yang lebih kuat.

2.1.10 Pengaruh Cakupan Produk-Pasar terhadap Kinerja Hasil Tenaga Penjual

Tenaga penjual yang menawarkan produk dengan lini produk dan cakupan pasar yang luas akan lebih mempunyai kesempatan untuk meningkatkan hasil penjualannya melalui penjualan produk yang lebih beragam pada pasar yang berbeda. Dalam pernyataannya mengenai cakupan produk-pasar, Baldauf et al (2001, p. 112) mengatakan bahwa hasil (hasil penjualan dan laba) yang lebih tinggi dapat dicapai ketika suatu perusahaan melayani berbagai segmen pasar dengan berbagai macam produk dimana hal tersebut memberikan kesempatan yang lebih besar pada tenaga penjual untuk mencapai tujuan.

Implementasi dari strategi cakupan pasar yang luas mempunyai dampak positif dan negatif pada kinerja. Dampak positif timbul dari adanya tambahan kesempatan penjualan dan kesempatan untuk membangun posisi penjualan dalam segmen pasar yang lebih luas. Dampak negatif timbul dari keluasan pasar yang menyebabkan tenaga penjual harus menghadapi berbagai masalah dalam kaitannya dengan membangun hubungan dengan tipe-tipe pelanggan yang berbeda (Baldauf et al; 2001, p.118).

Pada penelitian yang dilakukan oleh Baldauf et al (2001, p.116) memberikan hasil bahwa cakupan produk-pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja hasil tenaga penjual pada tenaga penjual di Austria, namun hasil penelitian tersebut tidak signifikan pada tenaga penjual di United Kingdom. Tidak signifikannya hasil penelitian di United Kingdom disebabkan karena strategi cakupan produk-pasar belum diwujudkan untuk meningkatkan kesempatan penjualan dan keunggulan bersaing yang kemudian berdampak pada kinerja hasil tenaga penjual. Hal tersebut menunjukkan hilangnya kesempatan atau adanya implementasi strategi yang kurang baik dalam operasi penjualan. Dimensi yang digunakan dalam penelitian ini adalah lini produk dan cakupan pasar. Berdasarkan uraian tersebut, maka:

H4: Semakin luas cakupan produk-pasar, semakin baik kinerja hasil tenaga penjual

2.1.11 Pengaruh Kinerja Perilaku Tenaga Penjual terhadap Kinerja Hasil Tenaga Penjual

Untuk memperoleh hasil penjualan (*outcome*), tenaga penjual terlibat dalam berbagai macam tanggungjawab pekerjaan (Baldauf, 2001, p. 112), yaitu berupa aktivitas yang harus dilakukan. Aktivitas-aktivitas tenaga penjual dalam kaitannya dengan kinerja perilaku (misal: membangun hubungan baik dengan pelanggan, melakukan presentasi dengan baik) dapat mempertinggi kinerja hasil. Hasil (*outcome*) yang diperoleh merupakan konsekuensi dari usaha dan keahlian yang dimiliki oleh tenaga penjual.

Dalam melakukan presentasi penjualan, tenaga penjual memberikan informasi mengenai produk dengan menekankan manfaat yang dapat diperoleh pembeli dengan memperlihatkan keistimewaan-keistimewaan produk sebagai bukti manfaatnya. Manfaat merupakan suatu keuntungan, seperti biaya yang lebih rendah, laba yang lebih besar dari pembeli. Aktivitas tersebut dilakukan sebagai upaya untuk memperoleh perhatian, menimbulkan minat, membangkitkan keinginan, dan menghasilkan tindakan dari pembeli. (Kotler; 1997, p. 297).

Langkah yang harus dilakukan oleh tenaga penjual untuk membangun hubungan efektif dengan pembeli adalah dengan memberikan berbagai pelayanan, misalnya: mengkonsultasikan masalah pembeli dan melakukan pengiriman produk dengan tepat waktu (Kotler; 1997, p. 280). Selanjutnya, tenaga penjual memastikan bahwa pelanggan tersebut tidak

terlupakan dengan menjadwalkan kunjungan berikutnya sebagai tindak lanjut jika pesanan telah diterima. Kunjungan ini akan mendeteksi masalah-masalah yang ada dan meyakinkan pembeli bahwa tenaga penjual menaruh perhatian. (Kotler; 1997, p. 298). Aktivitas ini dilakukan sebagai upaya dalam mempertahankan pelanggannya.

Agar tenaga penjual dapat melakukan aktivitas tersebut dengan baik, manajer harus mengidentifikasi dan menjelaskan pada tenaga penjual mengenai tugas-tugas yang harus dikerjakan, bagaimana mengerjakannya, dan memberikan umpan balik pada tenaga penjual. Dengan demikian, tenaga penjual memperoleh kejelasan pekerjaan untuk mencapai kinerja perilaku yang diharapkan perusahaan yang selanjutnya dapat mempertinggi kinerja hasil (Dubinsky et al; 1994, p. 226).

Ada dukungan secara konseptual dan empirik mengenai semakin tingginya kinerja perilaku tenaga penjual akan memberikan pengaruh pada kinerja hasil yang semakin tinggi pula, yaitu dalam penelitian yang dilakukan oleh Baldauf et al (2001, p. 116) membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kinerja perilaku terhadap kinerja hasil, baik pada tenaga kerja Austria maupun pada tenaga kerja United Kingdom.

Jaworski dan Kohli (1991, p. 198) juga melakukan penelitian mengenai pengaruh kinerja perilaku terhadap kinerja hasil tenaga penjual pada *the nationwide network of dealerships of a European car manufacturer*. Hasil

penelitian membuktikan bahwa kinerja perilaku berpengaruh positif terhadap kinerja hasil tenaga penjual.

Dimensi kinerja perilaku yang dapat digunakan dalam penelitian ini, antara lain: aktivitas/strategi dalam membangun hubungan yang efektif, presentasi yang efektif, mempertahankan pelanggan (Baldauf et al; 2001,p. 122), negosiasi harga (Jaworski dan Kohli; 1991, p. 200) sedangkan dimensi kinerja hasil mencakup: memenuhi target penjualan, meningkatkan hasil penjualan (Cravens et al; 1993, p. 57), jumlah produk yang terjual (Jaworski dan Kohli; 1991, p. 200), Oleh karena itu hipotesa yang diajukan adalah:

H5: Semakin baik kinerja perilaku tenaga penjual, semakin baik kinerja hasil tenaga penjual.

2.2 Penelitian Terdahulu

Jaworski dan Kohli (1991; p. 190-200) melakukan penelitian pada *the nationwide network of dealerships of a European car manufacturer* dengan jumlah total responden sebanyak 150. Hasil penelitiannya membuktikan bahwa (1)kejelasan perilaku tenaga penjual berpengaruh pada kinerja perilaku tenaga penjual, (2)kinerja perilaku tenaga penjual berpengaruh pada kinerja hasil tenaga penjual. *Future researchnya* menyarankan agar penelitian yang akan datang menggunakan responden dari tenaga penjual dan supervisor secara bersama-sama.

Cravens, Ingram, LaForge, dan Clifford E. Young (1993; p. 47-58) juga melakukan penelitian pada *chief sales executif* di berbagai perusahaan yang bergerak dalam bidang produk industri, jasa pelayanan, produk konsumen dengan jumlah reponden sebesar 144. Hasil penelitiannya membuktikan bahwa (1) sistem pengendalian perilaku berpengaruh positif terhadap kinerja perilaku tenaga penjual, (2) sistem pengendalian tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja hasil tenaga penjual. Keterbatasan dalam penelitian tersebut adalah responden yang digunakan hanya pada level *top level sales executif*, oleh karena itu, pada penelitian yang akan datang disarankan untuk menggunakan responden dari level tenaga penjual. Selain itu, disarankan juga oleh Cravens et al (1993, p. 56) agar penelitian yang akan datang (1) memperhatikan bahwa kinerja perilaku tenaga penjual dan kinerja hasil tenaga menjual merupakan suatu hal yang berbeda, dan (2) menganalisis pengaruh aktivitas manajemen penjualan (misalnya: komunikasi) pada kinerja tenaga penjual.

Johlke et al (2000; p. 263-274) melakukan penelitian dengan tujuan untuk memberikan pengertian yang lebih lengkap mengenai pengaruh komunikasi oleh manajer penjualan. Penelitian dilakukan pada tenaga penjual dari enam perusahaan (organisasi pemasaran) yang berbeda dengan total responden 318. Hasil penelitian membuktikan bahwa (1) frekuensi komunikasi manajer-tenaga penjual mempunyai hubungan positif dengan kinerja tenaga penjual dan (2) frekuensi komunikasi manajer-tenaga penjual tidak mempunyai hubungan positif dengan kepuasan kerja tenaga penjual. *Future Research* pada

penelitian tersebut menyarankan agar penelitian yang akan datang menganalisis pengaruh komunikasi oleh manajer pada hasil kerja yang lain, seperti: keahlian menjual tenaga penjual dan keefektifan pelatihan.

Grant Kent, David W. Cravens, George S. Low, William C. Moncrief (2001; p. 165-177) melakukan penelitian yang bertujuan untuk menganalisa kepuasan terhadap desain wilayah penjualan dari sudut pandang tenaga penjual. Penelitian tersebut dilakukan pada tenaga penjual yang bekerja dalam organisasi/perusahaan pada industri yang berbeda, misalnya: komunikasi, kimia, makanan ringan, pengemasan, dan sebagainya. Jumlah total tenaga penjual yang menjadi responden 148 dari 27 perusahaan. Hasil penelitian membuktikan bahwa (1)kepuasan terhadap desain wilayah penjualan berpengaruh positif terhadap motivasi dan kinerja tenaga penjual, (2)kepuasan terhadap desain wilayah penjualan berpengaruh negatif terhadap ketidakjelasan peran tenaga penjual, (3)ketidakjelasan peran berpengaruh negatif terhadap kinerja tenaga penjual, dan (4)ketidakjelasan peran berpengaruh positif terhadap keinginan tenaga penjual untuk meninggalkan pekerjaan. *Future Research* pada penelitian tersebut menyarankan agar menganalisis (1)pengaruh dari kepuasan terhadap desain wilayah penjualan pada kinerja perilaku dan kinerja hasil tenaga penjual, (2)mengukur kinerja hasil menggunakan ukuran kuantitatif, seperti: volume penjualan, penjualan per unit, pertumbuhan penjual, (3)menggunakan responden dari level tenaga penjual.

Artur Baldauf, David W. Cravens, dan Nigel F. Piercy (2001, 109-119) melakukan penelitian yang bertujuan untuk menganalisis hubungan antara strategi bisnis (cakupan produk-pasar), keefektifan organisasi penjualan, sistem pengendalian, dan kinerja tenaga penjual. Penelitian tersebut dilakukan pada *chief sales executives* di Austria dan United Kingdom. Kuesioner disebarakan pada *chief sales executives* pada 79 sampel Austria dan 70 pada sampel United Kingdom. Hasil penelitian membuktikan bahwa (1) cakupan produk-pasar berpengaruh positif terhadap kinerja hasil pada tenaga penjual di Austria, namun pengaruhnya tidak signifikan pada tenaga penjual di United Kingdom, (2) pengendalian perilaku tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja hasil tenaga penjual, (3) kinerja perilaku berpengaruh positif terhadap kinerja hasil tenaga penjual, (4) cakupan produk-pasar tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perilaku tenaga penjual, (5) pengendalian perilaku berpengaruh positif terhadap kinerja perilaku pada tenaga penjual di Austria, namun pengaruhnya tidak signifikan pada tenaga penjual di United Kingdom, (6) kepuasan terhadap desain wilayah penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual, dan (7) kinerja hasil tenaga penjual berpengaruh positif terhadap keefektifan organisasi penjualan. Dalam *future research* disarankan agar penelitian yang akan datang menggunakan responden dari level manajer penjualan atau tenaga penjual. Secara ringkas penelitian terdahulu disajikan dalam Tabel 2.1 berikut ini:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Judul Jurnal, Penulis dan tahun	Studi Penelitian	Alat Analisis	Hasil
Supervisory feedback: Alternative Types and Their Impact on Salespeople's Performance and Satisfaction (Jaworski dan Kohli; 1991)	Menganalisis pengaruh kejelasan perilaku terhadap kinerja perilaku tenaga penjual dan pengaruh kinerja perilaku terhadap kinerja hasil tenaga penjual	Regressi	Kejelasan perilaku tenaga penjual berpengaruh positif terhadap kinerja perilaku tenaga penjual. Kinerja perilaku tenaga penjual berpengaruh positif terhadap kinerja hasil tenaga penjual.
Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control Systems (Cravens et al; 1993)	Menguji pengaruh sistem pengendalian tenaga penjual terhadap kinerja perilaku dan kinerja hasil tenaga penjual	LISREL 7	Sistem pengendalian perilaku berpengaruh positif terhadap kinerja perilaku tenaga penjual. Sistem pengendalian tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja hasil tenaga penjual.
An Integrated Model of Sales Managers' Communication Practices (Johlke et al; 2000)	Untuk memberikan pengertian yang lebih lengkap mengenai pengaruh komunikasi oleh manajer penjualan	LISREL 8.10	Frekuensi komunikasi manajer-tenaga penjual mempunyai hubungan positif dengan kinerja tenaga penjual Frekuensi komunikasi manajer-tenaga penjual tidak mempunyai hubungan positif dengan kepuasan kerja tenaga penjual.
The Role of Satisfaction with Territory Design on The Motivation, Attitudes, and Work Outcomes of Salespeople (Grant et al; 2001)	Untuk meneliti kepuasan terhadap desain wilayah dari sudut pandang tenaga penjual	Structural Equation Modelling (SEM)	Kepuasan terhadap desain wilayah penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual Kepuasan terhadap desain wilayah penjualan berpengaruh negatif terhadap ketidakjelasan peran tenaga penjual. Ketidakjelasan peran berpengaruh negatif terhadap kinerja tenaga penjual. Ketidakjelasan peran berpengaruh positif terhadap keinginan tenaga penjual untuk meninggalkan pekerjaan

Judul Jurnal, Penulis dan tahun	Studi Penelitian	Alat Analisis	Hasil
Examining Business Strategy, Sales Management, and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness (Baldauf et al; 2001)	Untuk meneliti hubungan antara strategi bisnis, keefektifan organisasi penjualan, pengendalian manajemen, dan kinerja tenaga penjual	Structural Equation Modelling (SEM)	<p>Cakupan produk-pasar berpengaruh positif terhadap kinerja hasil tenaga penjual di Austria, namun pengaruhnya tidak signifikan pada tenaga penjual di United Kingdom</p> <p>Sistem pengendalian perilaku tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja hasil tenaga penjual.</p> <p>Kinerja perilaku berpengaruh positif terhadap kinerja hasil tenaga penjual.</p> <p>Cakupan produk-pasar tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perilaku tenaga penjual.</p> <p>Sistem pengendalian perilaku berpengaruh positif terhadap kinerja perilaku tenaga penjual di Austria, namun pengaruhnya tidak signifikan pada tenaga penjual di United Kingdom.</p> <p>Kepuasan terhadap desain wilayah penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual.</p> <p>Kinerja hasil tenaga penjual berpengaruh positif terhadap keefektifan organisasi penjualan.</p>

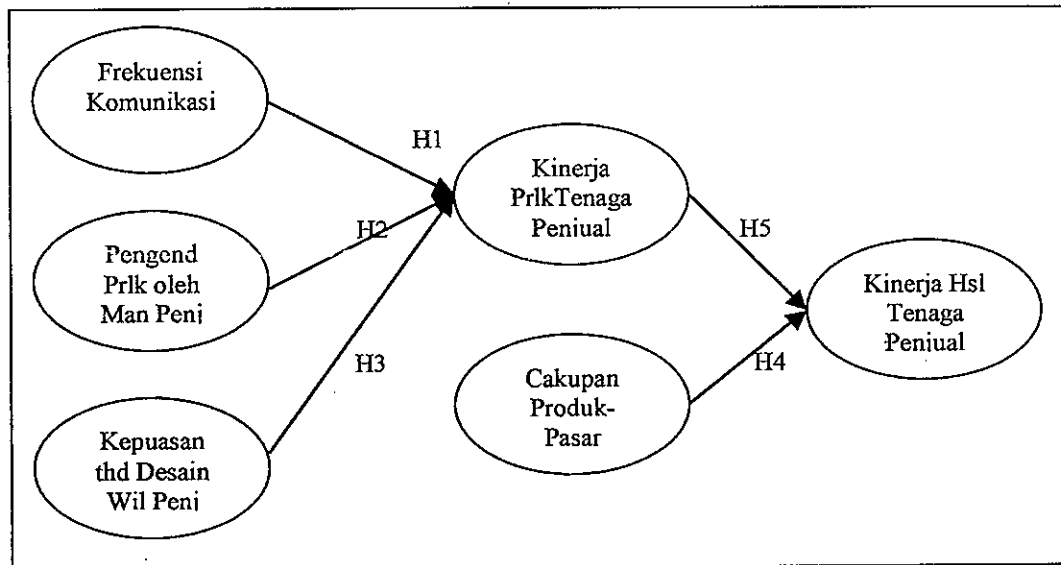
Sumber: Jaworski dan Kohli (1991), Cravens et al (1993), Johlke et al (2000), Grant et al (2001), Baldauf et al (2001)

2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan telaah pustaka mengenai frekuensi komunikasi, pengendalian perilaku oleh manajer penjualan, kepuasan terhadap desain wilayah penjualan, cakupan produk-pasar, kinerja perilaku, dan kinerja hasil,

maka kerangka pemikiran teoritis yang mendasari penelitian ini seperti pada gambar dibawah ini:

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber: Dikembangkan dalam penelitian ini

Kerangka pemikiran teoritis tersebut menggambarkan bahwa kinerja perilaku tenaga penjual dipengaruhi oleh frekuensi komunikasi, pengendalian perilaku oleh manajer penjualan dan kepuasan terhadap desain wilayah penjualan, sedangkan kinerja hasil tenaga penjual dipengaruhi oleh kinerja perilaku tenaga penjual dan cakupan produk-pasar.

2.4. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel disajikan dalam Tabel 2.2 sebagai berikut:

Tabel 2.2
Definisi Operasional Variabel

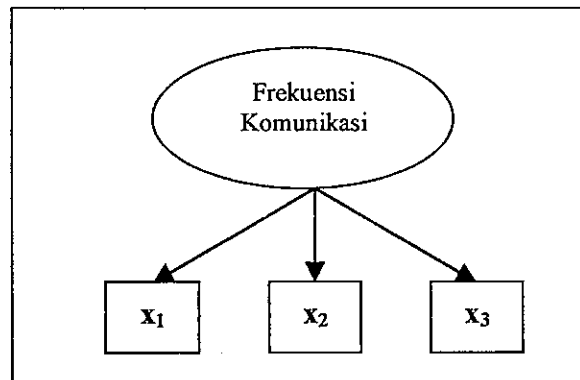
VARIABEL	DEFINISI OPERASIONAL	SKALA PENGUKURAN
<u>Frekuensi Komunikasi</u> Johlke et al (2000)	Komunikasi antara manajer dengan tenaga penjual sering dilakukan, Komunikasi antara manajer dengan tenaga penjual dilakukan secara rutin (teratur), dan dilakukan dalam waktu yang cukup lama	10 skala pengukuran pada 3 indikator untuk mengukur Frekuensi Komunikasi
<u>Pengendalian Perilaku oleh Manajer Penjualan</u> Baldauf et al (2001)	Tingkatan dari aktivitas manajer penjualan dalam memonitor kerja tenaga penjual di lapangan, membimbing tenaga penjual dalam melakukan pekerjaan, dan mengevaluasi kualitas presentasi penjualan tenaga penjual.	10 skala pengukuran pada 3 indikator untuk mengukur Pengendalian Perilaku oleh Manajer Penjualan
<u>Kepuasan terhadap Desain Wilayah Penjualan</u> Baldauf et al (2001) Grant et al (2001)	Kepuasan tenaga penjual thd jumlah calon pembeli dan pelanggan yang harus dikunjungi, jumlah pelanggan, dan perjalanan untuk menjangkau pelanggan	10 skala pengukuran pada 3 indikator untuk mengukur Kepuasan thd Desain Wilayah Penjualan
<u>Cakupan Produk-Pasar</u> Baldauf et al (2001)	Lini produk yang ditawarkan perusahaan, segmen pasar dan cakupan pasar yang dilayani perusahaan	10 skala pengukuran pada 3 indikator untuk mengukur Cakupan Produk-Pasar
<u>Kinerja Perilaku Tenaga Penjual</u> Baldauf et al (2001)	Evaluasi dari aktivitas dan strategi tenaga penjual dalam membangun hubungan yang efektif dan presentasi yang efektif pada calon pembeli dan pelanggannya, serta mempertahankan pelanggannya	10 skala pengukuran pada 3 indikator untuk mengukur Kinerja Perilaku Tenaga Penjual
<u>Kinerja Hasil Tenaga Penjual</u> Cravens et al (1993) Jaworski dan Kohli (1991)	Evaluasi dari hasil kerja tenaga penjual dlm memenuhi target penjualan tiap bulan, meningkatkan hasil penjualan tiap bulan, dan meningkatkan jumlah produk yang terjual tiap bulan.	10 skala pengukuran pada 3 indikator untuk mengukur Kinerja Hasil Tenaga Penjual

Sumber: Jaworski dan Kohli (1991, p. 200), Cravens et al (1993, p. 57), Johlke et al (2000, p. 275), Grant et al (2001, p. 172), dan Baldauf et al (2001, p. 121-122).

2.5 Dimensionalisasi Variabel

2.5.1. Frekuensi Komunikasi

Gambar 2.2
Dimensi-dimensi Frekuensi Komunikasi



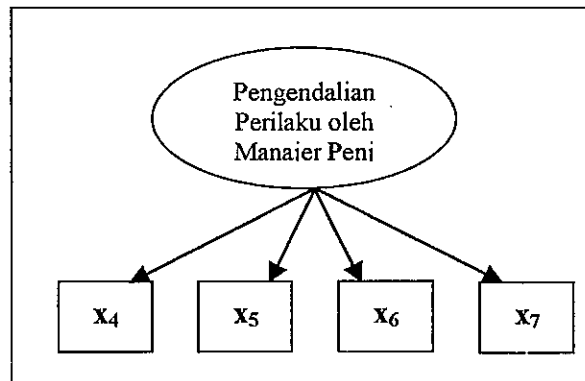
Keterangan:

- x₁:** Komunikasi antara manajer dengan tenaga penjual sering dilakukan
- x₂:** Komunikasi antara manajer dengan tenaga penjual dilakukan secara rutin (teratur)
- x₃:** Komunikasi antara manajer dengan tenaga penjual dilakukan dalam waktu yang cukup lama

Sumber: Johlke et al (2000, p. 275)

2.5.2. Pengendalian perilaku oleh Manajer Penjualan

Gambar 2.3
Dimensi-dimensi Pengendalian Perilaku oleh Manajer Penjualan



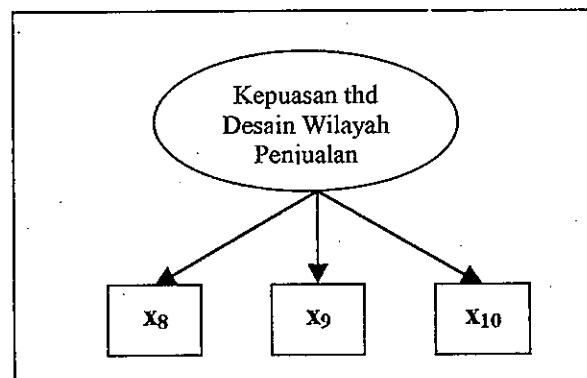
Keterangan:

- x₄:** Memonitor kerja tenaga penjual di lapangan
- x₅:** Membimbing tenaga penjual dalam melakukan pekerjaan
- x₆:** Mengevaluasi kualitas presentasi penjualan tenaga penjual
- x₇:** Memberikan feedback terhadap kinerja tenaga penjual

Sumber: Baldauf et al (2001, p. 121)

2.5.3. Kepuasan terhadap Desain Wilayah Penjualan

Gambar 2.4
Dimensi-dimensi Kepuasan terhadap Desain Wilayah Penjualan



Keterangan:

x_8 : Kepuasan terhadap jumlah calon pembeli dan pelanggan yang harus dikunjungi

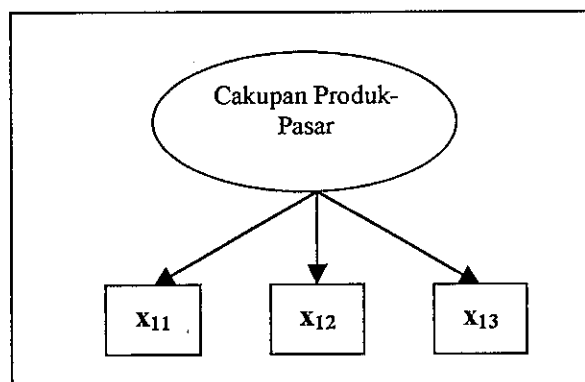
x_9 : Kepuasan terhadap jumlah pelanggan

x_{10} : Kepuasan terhadap perjalanan untuk menjangkau pelanggan

Sumber: Baldauf et al (2001, p. 122) dan Grant et al (2001, p. 172)

2.5.4. Cakupan Produk-Pasar

Gambar 2.5
Dimensi-dimensi Cakupan Produk-Pasar



Keterangan:

x_{11} : Lini produk yang ditawarkan perusahaan

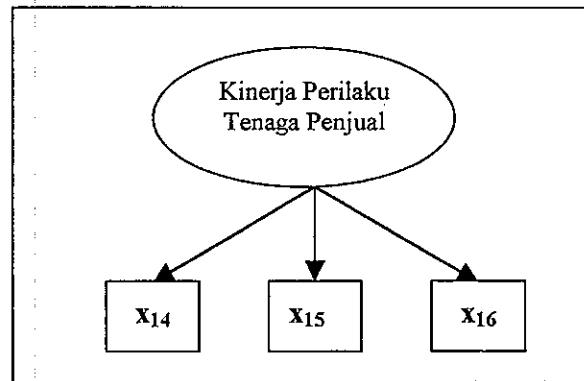
x_{12} : Cakupan pasar yang dilayani perusahaan

x_{13} : Segmen pasar yang dilayani perusahaan

Sumber: Baldauf et al (2001, p. 121)

2.5.5. Kinerja Perilaku Tenaga Penjual

Gambar 2.6
Dimensi-dimensi Kinerja Perilaku Tenaga Penjual



Keterangan:

x₁₄: Membangun hubungan efektif

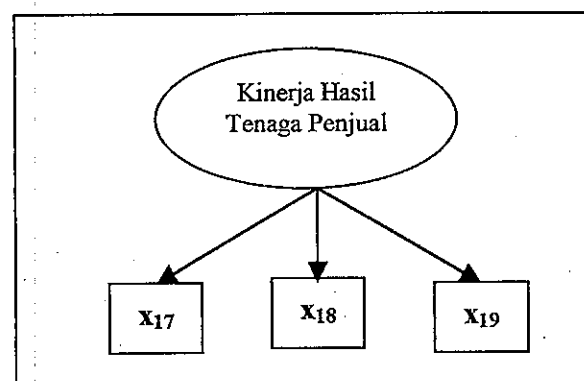
x₁₅: Presentasi yang efektif

x₁₆: Mempertahankan pelanggan

Sumber: Baldauf et al (2001, p. 122)

2.5.6. Kinerja Hasil Tenaga Penjual

Gambar 2.7
Dimensi-dimensi Kinerja Hasil Tenaga Penjual



Keterangan:

x₁₇: Memenuhi target penjualan tiap bulan

x₁₈: Meningkatkan hasil penjualan tiap bulan

x₁₉: Meningkatkan jumlah produk yang terjual tiap bulan

Sumber: Cravens et al (1993, p. 57) dan Jaworski dan Kohli (1994, p. 200)

BAB III METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan berdasarkan kerangka pemikiran teoritis yang telah dikembangkan serta jurnal-jurnal dibidang manajemen pemasaran. Bab II akan digunakan sebagai landasan teori untuk menguji hipotesa-hipotesa berdasarkan data yang dikumpulkan, dimana akan menjelaskan fenomena dalam bentuk hubungan antar variabel.

Pembahasan dalam metode penelitian ini mencakup desain penelitian, jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data dan teknik analisis data.

3.1. Obyek Penelitian

Objek penelitian ini adalah perusahaan pedagang besar farmasi di kota Semarang. Pengendalian perilaku yang lebih intensif oleh manajer perusahaan pedagang besar farmasi pada tenaga penjual merupakan hal yang sangat penting karena produk yang dijual adalah obat-obatan yang berkaitan dengan hak manusia yang azasi, yaitu kesehatan (Sarnianto; 2001, p. 23).

3.2 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data subyek, yaitu jenis data penelitian yang berupa opini, sikap, pengalaman, atau

karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian (responden) (Indriantoro dan Supomo; 1999, p. 145). Sumber datanya adalah data primer, yaitu sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari penyebaran kuesioner yang diisi oleh para responden sendiri, yaitu tenaga penjual lapangan di perusahaan pedagang besar farmasi di kota Semarang.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono; 1999, p. 72). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh tenaga penjual lapangan pada perusahaan pedagang besar farmasi di kota Semarang. Jumlah populasinya sebesar 740 orang dari 57 perusahaan.

3.3.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono; 1999, p. 73). Sampel inilah yang nantinya dianalisis dan mewakili keseluruhan tenaga penjual lapangan pada perusahaan pedagang besar di kota Semarang.

Penentuan jumlah sampel menurut Rao (1996 dalam Praptomo; 2002, p. 31-32) adalah:

$$n = \frac{N}{1 + N(\text{moe})^2} \dots\dots\dots(3.1)$$

dimana: n = jumlah sampel

N = jumlah populasi, yaitu: 740

moe = *margin of error*, yaitu:

tingkat kesalahan maksimum yang masih dapat

ditoleransi (ditentukan 10%)

Dengan demikian sampel untuk penelitian ini adalah:

$$n = \frac{N}{1 + N(\text{moe})^2}$$

$$n = \frac{740}{1 + 740(0,1)^2}$$

$$n = \frac{740}{1 + 7,40}$$

$$n = \frac{740}{8,40}$$

$$n = 81 \text{ responden}$$

Sedangkan penentuan jumlah sampel yang ideal dan representatif menurut Ferdinand (2002, p. 48) adalah tergantung pada jumlah indikator yang digunakan dalam seluruh variabel laten. Jumlah sampel adalah jumlah indikator dikalikan lima sampai dengan sepuluh.

Dengan demikian sampel untuk penelitian ini adalah :

$$\text{Sampel} = \text{Jumlah indikator} \times 5 \dots\dots\dots(3.2)$$

$$= 19 \times 5 = 95 \text{ responden}$$

$$\begin{aligned}\text{Sampel} &= \text{Jumlah indikator} \times 10 \\ &= 19 \times 10 = 190 \text{ responden}\end{aligned}$$

Jadi jumlah tenaga penjual lapangan yang dapat dijadikan responden antara 95 sampai dengan 190.

Jumlah sampel yang akan diambil adalah sebanyak 100 responden sesuai dengan hasil perhitungan jumlah sampel menurut Ferdinand (2002, p. 48) dan untuk memenuhi ketentuan jumlah sampel yang representatif jika menggunakan teknik analisis SEM. Ferdinand (2002, p. 51-52) mengatakan bahwa ukuran sampel yang harus dipenuhi dalam permodelan ini adalah minimum berjumlah 100.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini *Purposive Sampling*, yaitu teknik penentuan sampel/responden yang dilakukan secara tidak acak dimana informasinya diperoleh dengan menggunakan pertimbangan tertentu (Indriantoro dan Supomo, 1999, p.131). Kriteria responden dalam penelitian ini adalah: (1)memiliki masa kerja lebih dari 3 bulan pada perusahaan yang sama, (2)mempunyai target penjualan yang ditetapkan perusahaan, (3)mempunyai wilayah penjualan yang ditetapkan perusahaan.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner yaitu pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab (Sugiyono; 1999, p. 135). Kuesioner diberikan pada tenaga penjual lapangan yang memenuhi kriteria sebagai responden dalam penelitian ini. Kuesioner dijawab berdasarkan pada pengetahuan dan keyakinan pribadi dari responden. Asumsi yang dipergunakan adalah bahwa pernyataan yang diberikan oleh responden adalah benar dan dapat dipercaya.

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan:

1. Pertanyaan terbuka

Terdiri dari dua pertanyaan untuk menjelaskan identitas responden, yaitu nama responden dan dari perusahaan apa, yang diisi sendiri oleh responden. Bentuk pertanyaannya adalah sebagai berikut:

Nama responden :.....

Nama perusahaan :.....

2. Pertanyaan Tertutup

Merupakan pertanyaan yang mengharapkan responden untuk memilih salah satu alternatif jawaban dari setiap pertanyaan yang telah tersedia (Sugiyono; 1999, p. 136). Pertanyaan-pertanyaan tersebut digunakan untuk memastikan bahwa tenaga penjual yang bersangkutan

memenuhi kriteria-kriteria sebagai responden. Bentuk pertanyaannya sebagai berikut:

1. Apakah anda telah bekerja selama lebih dari 3 bulan sebagai tenaga penjual pada perusahaan pedagang besar farmasi yang sama ?

a. Ya

b. Tidak

2. Apakah perusahaan/manajer anda menetapkan wilayah penjualan (secara geografis/ jumlah pelanggan/ jenis produk yang dijual) pada setiap tenaga penjual ?

a. Ya

b. Tidak

3. Apakah anda memiliki target dalam penjualan produk yang akan dievaluasi oleh perusahaan ?

a. Ya

b. Tidak

3. Skala Likert dengan penjelasan jawaban

Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial dari jenjang yang sangat negatif ke jenjang yang sangat positif (Sugiyono; 1999, p.86). Skala likert dalam penelitian ini digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi dari variabel-variabel yang dianalisis atas sikap atau persepsi tenaga penjual yang ditetapkan sebagai responden. Pernyataan ini diukur dengan menggunakan skala 1-10 karena lebih banyak butir skala akan memberikan peluang kepekaan pengukuran yang lebih besar (Cooper dan Emory; 1996, p. 184). Bentuk skala pengukurannya sebagai berikut:

1. Untuk kategori pernyataan dengan jawaban “sangat tidak setuju” sampai dengan “sangat setuju”.

Sangat Tdk Setuju										Sangat Setuju
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

2. Untuk kategori pernyataan dengan jawaban “tidak pernah” sampai dengan “selalu”.

Tidak pernah										Selalu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

3. Untuk kategori pernyataan dengan jawaban “sangat tidak puas” sampai dengan “sangat puas”.

Sangat tdk Puas										Sangat Puas
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

4. Untuk kategori pernyataan dengan jawaban “sangat sempit” sampai dengan “sangat luas”

Sangat Sempit										Sangat Luas
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

5. Untuk kategori pernyataan dengan jawaban “sangat buruk” sampai dengan “sangat baik”.

Sangat Buruk										Sangat Baik
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Pernyataan-pernyataan ini juga disertai dengan alasan/tanggapan tenaga penjual atas jawaban yang diberikan. Bentuk alasan/tanggapan tersebut adalah sebagai berikut:

Alasan/tanggapan anda terhadap pernyataan no:

.....

.....

.....

3.5 Teknik analisis

Metode analisis yang akan digunakan adalah SEM (*Structural Equation Model*) dari paket program AMOS. SEM digunakan untuk menguji model-model yang relatif rumit, yaitu model yang dibentuk melalui lebih dari satu variabel dependen yang dijelaskan oleh satu atau beberapa variabel independen. Keunggulan SEM adalah kemampuannya untuk mengkonfirmasi/mengidentifikasi dimensi-dimensi sebuah konsep atau konstruk dan mengukur pengaruh atau derajat hubungan antar faktor yang dimensi-dimensinya telah diidentifikasi (Ferdinand; 2002, p. 6-7).

Penelitian ini akan menggunakan dua macam teknik analisis yaitu :

1. *Confirmatory Factor Analysis* yang digunakan untuk mengkonfirmasikan apakah variabel yang diamati dapat mencerminkan faktor yang dianalisis.
2. *Full Structural Equation Model* yang digunakan untuk menguji model kausalitas yang telah dinyatakan sebelumnya dalam berbagai hubungan sebab-akibat (*causal model*).

(Ferdinand; 2002, p. 165)

Langkah-langkah yang harus dilakukan dalam menggunakan SEM, untuk membuat permodelan yang lengkap (Ferdinand; 2002, p. 34-64), meliputi:

1. Pengembangan model berbasis teori

Melakukan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan.

2. Pengembangan diagram alur

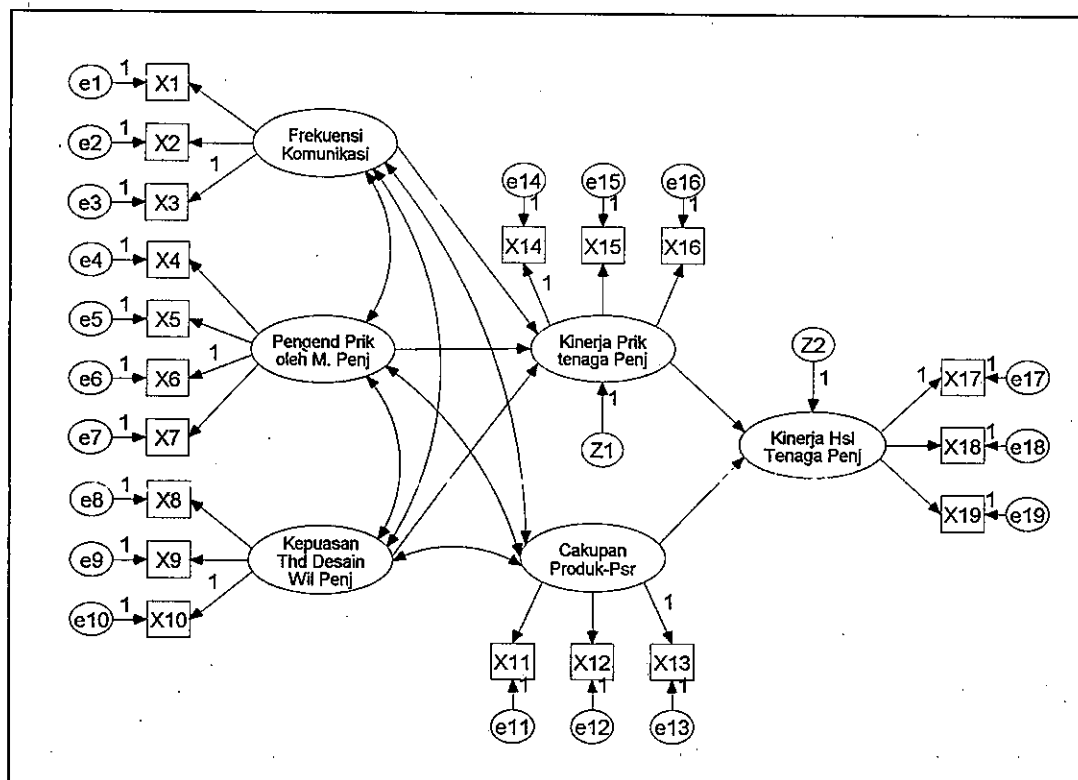
Selanjutnya dalam tahap yang kedua ini, model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan dalam sebuah diagram alur, yang akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Dalam diagram alur, hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. Sedangkan garis-garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antara konstruk.

Konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu :

- Exogenous constructs* yang dikenal juga sebagai *source variables* atau *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model.
- Endogenous constructs* adalah faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk.

Diagram alur yang dikembangkan untuk penelitian ini:

Gambar 3.1
Diagram Alur Penelitian



Sumber: dikembangkan dalam penelitian ini

Variabel dan dimensi dalam penelitian ini adalah seperti pada tabel berikut:

Tabel 3.1
Variabel dan Dimensi

VARIABEL	DIMENSI	SIMBOL
<u>Frekuensi Komunikasi</u> Johlke et al (2000)	Komunikasi antara manajer dengan tenaga penjual sering dilakukan	X ₁
	Komunikasi antara manajer dengan tenaga penjual dilakukan secara rutin (teratur)	X ₂
	Komunikasi antara manajer dengan tenaga penjual dilakukan dalam waktu yang cukup lama	X ₃
<u>Pengendalian Perilaku</u> oleh <u>Manajer Penjualan</u> Baldauf et al (2001)	Memonitor kerja tenaga penjual di lapangan	X ₄
	Membimbing tenaga penjual dlm melakukan pekerjaan.	X ₅
	Mengevaluasi kualitas presentasi penjualan tenaga penjual	X ₆
	Memberikan feedback terhadap kinerja tenaga penjual	X ₇
<u>Kepuasan terhadap Desain Wilayah Penjualan</u> Baldauf et al (2001)	Kepuasan thd jumlah calon pembeli dan pelanggan yg hrs dikunjungi	X ₈
	Kepuasan thd jumlah pelanggan	X ₉
	Kepuasan thd perjalanan utk menjangkau pelanggan	X ₁₀
<u>Cakupan Produk-Pasar</u> Baldauf et al (2001)	Lini Produk yang ditawarkan	X ₁₁
	Cakupan Pasar yang dilayani perusahaan	X ₁₂
	Segmen Pasar yang dilayani perusahaan	X ₁₃

VARIABEL	DIMENSI	SIMBOL
<u>Kinerja Perilaku</u>	Membangun hubungan yang efektif	X ₁₄
<u>Tenaga Penjual</u>	Presentasi yang efektif	X ₁₅
Baldauf et al (2001)	Mempertahankan pelanggan	X ₁₆
<u>Kinerja Hasil Tenaga</u>	Memenuhi target penjualan tiap bulan	X ₁₇
<u>Penjual</u>	Meningkatkan hasil penjualan tiap bulan	X ₁₈
Jaworski dan Kohli (1991)	Meningkatkan jumlah produk yang terjual tiap bulan	X ₁₉
Cravens et al (1993)		

Sumber: Jaworski dan Kohli (1991, p. 200), Cravens et al (1993, p. 57), Johlke et al (2000; p. 274 - 275), Grant et al (2001, p. 172), dan Baldauf et al (2001, p. 121-122)

3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan

Yaitu dengan mengubah diagram alur ke dalam persamaan. Persamaan yang dibangun dari diagram alur, terdiri dari:

1. *Structural equations* (persamaan struktural)

Untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk.

Rumus (Ferdinand; 2002, p. 45)

$$\text{Variabel endogen} = \text{variabel eksogen} + \text{variabel endogen} + \text{error}$$

2. *Measurement model* (persamaan spesifikasi model pengukuran)

Menentukan variabel yang mengukur konstruk.

Adapun persamaan struktural dan model pengukuran dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.2
Model Pengukuran dan Persamaan Struktural

Model Pengukuran	
Konsep Eksogen	Konsep Endogen
$x_1 = \lambda_1 \text{ Frekuensi Komunikasi} + e_1$ $x_2 = \lambda_2 \text{ Frekuensi Komunikasi} + e_2$ $x_3 = \lambda_3 \text{ Frekuensi Komunikasi} + e_3$	$x_{14} = \lambda_{14} \text{ Kinerja Perilaku Tenaga Penjual} + e_{14}$ $x_{15} = \lambda_{15} \text{ Kinerja Perilaku Tenaga Penjual} + e_{15}$ $x_{16} = \lambda_{16} \text{ Kinerja Perilaku Tenaga Penjual} + e_{16}$
$x_4 = \lambda_4 \text{ Pengendalian perilaku oleh Manajer Penjualan} + e_4$ $x_5 = \lambda_5 \text{ Pengendalian perilaku oleh Manajer Penjualan} + e_5$ $x_6 = \lambda_6 \text{ Pengendalian perilaku oleh Manajer Penjualan} + e_6$ $x_7 = \lambda_7 \text{ Pengendalian perilaku oleh Manajer Penjualan} + e_7$	$x_{17} = \lambda_{17} \text{ Kinerja Hasil Tenaga Penjual} + e_{17}$ $x_{18} = \lambda_{18} \text{ Kinerja Hasil Tenaga Penjual} + e_{18}$ $x_{19} = \lambda_{19} \text{ Kinerja Hasil Tenaga Penjual} + e_{19}$
$x_8 = \lambda_8 \text{ Kepuasan terhadap Desain Wilayah Penjualan} + e_8$ $x_9 = \lambda_9 \text{ Kepuasan terhadap Desain Wilayah Penjualan} + e_9$ $x_{10} = \lambda_{10} \text{ Kepuasan terhadap Desain Wilayah Penjualan} + e_{10}$	
$x_{11} = \lambda_{11} \text{ Cakupan Produk-Pasar} + e_{11}$ $x_{12} = \lambda_{12} \text{ Cakupan Produk-Pasar} + e_{12}$ $x_{13} = \lambda_{13} \text{ Cakupan Produk-Pasar} + e_{13}$	
Persamaan Struktural	
Kinerja Perilaku Tenaga Penjual = $\beta_1 \text{ Frekuensi Komunikasi} + \beta_2 \text{ Pengendalian Perilaku oleh Manajer Penjualan} + \beta_3 \text{ Kepuasan terhadap Desain Wilayah Penjualan} + z_1$	
Kinerja Hasil Tenaga Penjual = $\beta_1 \text{ Cakupan Produk-Pasar} + \beta_2 \text{ Kinerja Perilaku Tenaga Penjual} + z_2$	

Sumber: Dikembangkan dalam penelitian ini

4. Memilih matrik input dan estimasi model

SEM hanya menggunakan varians/ kovarians atau matriks korelasi untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Matriks kovarian digunakan karena memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda dimana hal ini tidak dapat disajikan oleh korelasi.

5. Kemungkinan munculnya masalah identifikasi

Masalah yang biasanya timbul dalam estimasi model kausal ini adalah masalah identifikasi, yang pada prinsipnya adalah mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan menghasilkan estimasi yang unik. Problem identifikasi dapat muncul melalui gejala-gejala berikut ini (Ferdinand; 2002, p. 50):

- a. *Standar error* untuk satu/ beberapa koefisien adalah sangat besar.
- b. Program tidak mampu menghasilkan matrik informasi yang seharusnya disajikan.
- c. Muncul angka-angka aneh seperti adanya varians error yang negatif.
- d. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat (misalnya lebih dari 0,9)

Bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk.

6. Evaluasi kriteria Goodness-of-fit

Kesesuaian model dievaluasi melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness-of-fit*. Tindakan pertama yang dilakukan adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM.

a. Asumsi-asumsi SEM:

1. Ukuran Sampel

Ukuran sampel yang harus dipenuhi dalam permodelan ini adalah minimum berjumlah 100 responden (Ferdinand; 2002, p. 51).

2. Normalitas

Sebaran data harus dianalisis untuk melihat apakah asumsi normalitas dipenuhi sehingga data dapat diolah lebih lanjut untuk permodelan SEM ini. Normalitas dapat diuji dengan melihat gambar histogram data atau dapat diuji dengan metode-metode statistik. Uji normalitas ini perlu dilakukan baik untuk normalitas terhadap data tunggal maupun normalitas multivariate dimana beberapa variabel digunakan sekaligus dalam analisis akhir (Ferdinand; 2002, p. 52).

3. Outliers

Adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariate yaitu yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari

observasi-observasi lainnya. Outlier pada dasarnya dapat muncul dalam empat kategori, yaitu: (Ferdinand; 2002, p. 52-53)

- a. Outlier muncul karena kesalahan prosedur seperti kesalahan dalam memasukkan data atau kesalahan dalam mengkode data.
- b. Outlier muncul karena keadaan yang benar-benar khusus yang memungkinkan profil datanya lain daripada yang lain, tetapi peneliti mempunyai penjelasan mengenai apa penyebab munculnya nilai ekstrim itu.
- c. Outlier muncul karena adanya sesuatu alasan tetapi peneliti tidak dapat mengetahui apa penyebabnya atau tidak ada penjelasan mengenai sebab-sebab munculnya nilai ekstrim itu.
- d. Outlier muncul dalam range nilai yang ada, tetapi bila dikombinasi dengan variabel lainnya, kombinasinya menjadi tidak lazim atau sangat ekstrim. Inilah yang disebut dengan multivariate outliers.

4. Multicollinearity dan Singularity

Multikolinearitas dapat dideteksi dari *determinan matriks kovarians*. Nilai determinan matriks kovarians yang sangat kecil memberi indikasi adanya problem multikolinieritas dan singularitas.

5. Reliabilitas

Ukuran mengenai konsistensi dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah konstruk/faktor laten yang umum (Ferdinand;

2002, p.62). Dalam uji reliabilitas ini digunakan dua alat uji, yakni *Composite Reliability* dan *Variance Extracted*.

b. Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Untuk mengukur derajat kesesuaian antara model yang dihipotesakan dengan data yang disajikan. Berikut disajikan beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off value* untuk digunakan dalam menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak (Ferdinand; 2002, p. 54-61), antara lain:

a. χ^2 -chi-square statistic

Model yang diuji akan dipandang baik atau memuaskan bila nilai χ^2 -nya rendah. Semakin kecil nilai chi-square, semakin baik model itu (karena dalam uji beda chi-square, $\chi^2 = 0$, berarti benar-benar tidak ada perbedaan antara matriks kovarians data dan matriks kovarians yang diestimasi dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut-off* sebesar $P > 0,05$ atau $P > 0,1$ (Hulland et al; 1996).

b. RMSA (The Root Mean Square Error of Approximation)

Nilai RMSEA menunjukkan goodness-of-fit yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang ≤ 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model.

c. GFI (Goodness of fit indeks)

Merupakan sebuah ukuran non-statistikal yang mempunyai rentang nilai 0 (poor fit) sampai dengan 1.0 (perfect fit). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan 'better fit'.

d. AGFI (Adjusted Goodness of fit index)

Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah jika AGFI mempunyai nilai $\geq 0,90$. Nilai sebesar 0,95 dapat diinterpretasikan sebagai tingkatan yang baik/good overall model fit, sedangkan besaran nilai antara 0,90-0,95 menunjukkan tingkatan cukup/adequate fit.

e. CMIN/DF

The minimum sample discrepancy function (CMIN) dibagi dengan degree of freedomnya akan menghasilkan indeks CMIN/DF sebagai salah satu indikator untuk mengukur tingkat fitnya sebuah model. CMIN/DF adalah statistik chi-square, χ^2 dibagi dengan DF-nya yang disebut χ^2 -relatif. Nilainya kurang dari 2.0 atau kadang kurang dari 3.0 yang merupakan indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data.

f. TLI (Tucker Lewis Index)

Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah $\geq 0,95$ dan nilai yang mendekati 1 yang menunjukkan *a very good fit*

g. CFI (Comparative Fit Index)

Besaran indeks ini adalah pada rentang nilai sebesar 0-1. Apabila semakin mendekati 1 mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi. Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0,95$. Keunggulan dari indeks ini adalah bahwa indeks ini besarnya tidak dipengaruhi oleh ukuran sample karena itu sangat baik untuk mengukur tingkat penerimaan sebuah model.

Oleh karena itu untuk menguji kelayakan sebuah model, indeks-indeks yang digunakan adalah sebagai berikut

Tabel 3.3
Indikator Justifikasi Statistik dalam AMOS

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>
χ^2	Diharapkan kecil
<i>Significance Probability</i>	≥ 0.05
RMSEA	≤ 0.08
GFI	≥ 0.90
AGFI	≥ 0.90
CMIN/DF	≤ 2.00
TLI	≥ 0.95
CFI	≥ 0.95

Sumber : Ferdinand (2002, p. 61)

Langkah pertama sebelum pengambilan data adalah melakukan uji kebaikan pengukuran yang meliputi reliabilitas dan validitas atau evaluasi terhadap kuesioner yang harus dilakukan:

a. Reliabilitas.

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu-ke waktu. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha $> 0,06$ (Nunnally; 1969 dalam Ghozali; 2001, p. 133).

b. Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji tersebut dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan nilai r tabel. Jika r hitung (untuk r tiap butir dapat dilihat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation*) lebih besar dari r tabel dan nilai r positif, maka pernyataan tersebut dikatakan valid.

7. Interpretasi dan modifikasi model

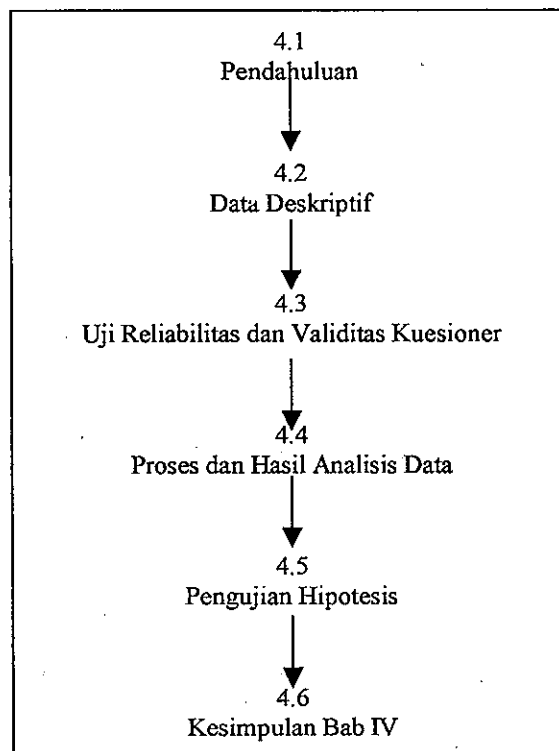
Menginterpretasikan model dan memodifikasi model bagi model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Hair dkk (1995) dalam Ferdinand (2002) memberikan sebuah pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya modifikasi sebuah model yaitu dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model.

BAB IV ANALISIS DATA

4.1 Pendahuluan

Dalam bab ini akan disajikan proses dan hasil analisis data penelitian untuk menjawab pertanyaan penelitian dan hipotesis yang telah diajukan pada Bab II. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Confirmatory Factor Analysis* dan *Full Model* dari SEM dengan tujuh langkah untuk mengevaluasi kriteria *goodness of fit*. Outline Bab IV disajikan dalam Gambar 4.1 berikut:

**Gambar 4.1
Garis Besar Bab IV**



Sebelum membahas proses dan hasil analisis data, terlebih dahulu disajikan data deskriptif yang merupakan gambaran umum tentang responden.

4.2 Data Deskriptif

Data deskriptif diperoleh dari responden, yaitu tenaga penjual yang bekerja pada perusahaan pedagang besar farmasi di kota Semarang. Namun, tidak semua perusahaan pedagang besar farmasi bersedia untuk berpartisipasi dalam membantu pengisian kuesioner pada tenaga penjualnya sesuai dengan waktu yang ditetapkan. Oleh karena itu, responden dalam penelitian ini sebanyak 100 orang dari 18 perusahaan pedagang besar farmasi dengan kriteria/syarat-syarat tertentu, seperti yang telah diuraikan pada Bab III. Berikut ini disajikan nama perusahaan yang bersedia membantu pengisian kuesioner dan jumlah tenaga penjual yang menjadi responden dalam Tabel 4.1:

Tabel 4.1
Data Deskriptif Responden

NO	NAMA PERUSAHAAN	KUESIONER YANG DISEBAR	KUESIONER YANG KEMBALI (RESPONDEN)
1	AMAPHARM	10	7
2	ANUGERAH ARGON MEDIKA	10	3
3	BATU RUSA	10	10
4	COMBIPUTRA	15	14
5	GALA DJAYA RAYA	5	3
6	KIMIA FARMA	10	10
7	MENSA BINA SUKSES	10	6
8	SAPTA SARI TAMA	10	7
9	SERTA BINA REZKI JAYA	10	8
10	TIARA KENCANA	15	12
11	WIGO HOSLAB	15	13
12	ANTAR MITRA SEMBADA	1	1
13	ANUGERAH PHARMINDO LESTARI	1	1

NO	NAMA PERUSAHAAN	KUESIONER YANG DISEBAR	KUESIONER YANG KEMBALI (RESPONDEN)
14	BINA SAN PRIMA	1	1
15	DOS NI ROHA	1	1
16	PENTA VALENT	1	1
17	REZKINDO JAYA FARMA	1	1
18	SUMBER SEHAT	1	1
	JUMLAH	127	100

Sumber: Dikembangkan dalam penelitian ini

Dari 127 kuesioner yang disebar pada tenaga penjual di beberapa perusahaan pedagang besar farmasi, 100 kuesioner yang kembali dan telah memenuhi kriteria-kriteria responden yang telah ditentukan.

4.3 Uji Reliabilitas dan Validitas Kuesioner

Langkah pertama sebelum pengambilan data adalah melakukan uji kebaikan pengukuran yang meliputi reliabilitas dan validitas. Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha $> 0,6$ (Nunnally; 1969 dalam Ghazali; 2001, p. 133). Nilai Cronbach Alpha untuk enam variabel laten dalam penelitian ini lebih besar dari 0,6 sebagaimana tersaji dalam Tabel 4.2. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hasil pengujian kuesioner reliabel

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji tersebut

dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan nilai r tabel untuk *degree of freedom* (df) = $n-k$ dalam hal ini n adalah jumlah sampel dan k adalah jumlah konstruk. Pada penelitian ini, besarnya df dapat dihitung $100-6$ atau $df=94$ dengan α 0,05 didapat r tabel (0,169). Jika r hitung (untuk r tiap butir dapat dilihat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation*) lebih besar dari r tabel dan nilai r positif, maka pernyataan tersebut dikatakan valid.

Tabel 4.2
Hasil Perhitungan Reliabilitas dan Validitas Kuesioner

KONSTRUK/VAR LATEN	RELIABILITAS (CRONBACH ALPHA)	INDIKATOR	CORRECTED ITEM-TOTAL CORRELATION
Frekuensi Komunikasi	0,8096	X ₁	0,7368
		X ₂	0,6958
		X ₃	0,7781
Pengendalian Perilaku oleh Manajer Penjualan	0,8442	X ₄	0,8079
		X ₅	0,7887
		X ₆	0,8212
		X ₇	0,7890
Kepuasan terhadap Desain Wilayah Penjualan	0,8334	X ₈	0,7463
		X ₉	0,7892
		X ₁₀	0,7720
Cakupan Produk- Pasar	0,8313	X ₁₁	0,7540
		X ₁₂	0,7849
		X ₁₃	0,7624
Kinerja Perilaku Tenaga Penjual	0,7633	X ₁₄	0,6537
		X ₁₅	0,6960
		X ₁₆	0,6980
Kinerja Hasil Tenaga Penjual	0,7827	X ₁₇	0,6980
		X ₁₈	0,6820
		X ₁₉	0,7438

Sumber: Data primer yang diolah

Dari Tabel 4.1 dapat dilihat bahwa r hitung pada kolom *Corrected Item-Total Correlation*) lebih besar dari r tabel (0,169) dan nilai r positif, maka kuesioner tersebut dikatakan valid.

4.4 Proses dan Hasil Analisis Data

Data yang terkumpul, kemudian diolah dan dianalisis dengan menggunakan teknik analisis Model Persamaan Struktural (SEM) yang terdiri dari tujuh tahap, yaitu:

1. Pengembangan model berbasis teori

Berdasarkan telaah pustaka yang telah diuraikan dalam Bab II, dikembangkan model penelitian sebagaimana yang tersaji dalam Gambar 2.1

2. Pengembangan diagram alur

Setelah model berbasis teori dikembangkan pada langkah pertama, pada langkah kedua model itu akan disajikan dalam sebuah diagram alur. Pengembangan dari model teoritis ke diagram alur model penelitian telah disajikan dalam Bab III pada Gambar 3.1

3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan

Model yang telah dinyatakan dalam diagram alur, kemudian dinyatakan dalam dua persamaan, yaitu: persamaan pengukuran dan persamaan struktural seperti yang telah dikemukakan dalam Bab III pada Tabel 3.2

4. Memilih matrik input dan estimasi model

Langkah berikutnya adalah memilih jenis input yang sesuai. Bila yang diuji adalah hubungan kausalitas, maka disarankan input yang digunakan adalah kovarians (Hair dkk; 1995 dalam Ferdinand; 2002, p. 164). Karena penelitian ini akan menguji hubungan kausalitas, maka matriks kovarians yang diambil sebagai input untuk operasi SEM sebagaimana tersaji dalam Tabel 4.3 berikut:

Tabel 4.3
Matriks Covariances Data

Sample Covariances-Estimates

	X7	X11	X12	X13	X19	X18	X17	X16	X15	X14
X7	2.293	0.311	0.079	0.254	-0.231	-0.295	-0.093	0.423	0.446	0.135
X11	0.311	3.056	2.184	2.191	0.474	0.297	0.295	0.028	-0.232	-0.160
X12	0.079	2.184	4.036	2.349	0.456	0.353	0.185	0.412	0.002	0.130
X13	0.254	2.191	2.349	3.728	0.925	0.436	0.498	0.498	0.244	0.235
X19	-0.231	0.474	0.456	0.925	2.450	1.101	1.055	0.666	0.593	0.410
X18	-0.295	0.297	0.353	0.436	1.101	1.657	0.973	0.279	0.310	0.215
X17	-0.093	0.295	0.185	0.498	1.055	0.973	1.628	0.505	0.452	0.205
X16	0.423	0.028	0.412	0.498	0.666	0.279	0.505	1.888	0.890	0.960
X15	0.446	-0.232	0.002	0.244	0.593	0.310	0.452	0.890	1.778	0.935
X14	0.135	-0.160	0.130	0.235	0.410	0.215	0.205	0.960	0.935	1.710
X8	0.239	0.276	0.224	0.410	0.363	0.127	0.038	0.342	0.489	0.535
X9	0.303	0.551	0.569	0.698	0.375	0.196	0.117	0.389	0.264	0.495
X10	0.246	0.309	0.011	0.189	0.589	0.112	0.163	0.275	0.257	0.385
X4	1.221	-0.094	0.094	0.169	-0.074	-0.109	0.045	0.540	0.546	0.310
X5	1.607	-0.058	-0.012	0.061	0.144	-0.079	0.055	0.552	0.410	0.400
X6	1.056	0.294	0.286	0.526	0.467	0.028	0.178	0.538	0.346	0.135
X1	-0.059	-0.062	0.482	0.379	0.033	-0.025	-0.002	0.040	0.463	0.345
X2	0.072	-0.248	-0.092	0.016	-0.156	0.096	0.070	0.192	0.485	0.470
X3	0.178	0.008	0.322	0.0426	-0.136	0.230	-0.040	0.016	0.397	0.390

	X8	X9	X10	X4	X5	X6	X1	X2	X3
X7	0.239	0.303	0.246	1.221	1.607	1.056	-0.059	0.072	0.178
X11	0.276	0.551	0.309	-0.094	-0.058	0.294	-0.062	-0.248	0.008
X12	0.224	0.569	0.011	0.094	-0.012	0.286	0.482	-0.092	0.312
X13	0.410	0.698	0.189	0.169	0.061	0.526	0.379	0.016	0.426
X19	0.363	0.375	0.589	-0.074	0.144	0.467	0.033	-0.156	0.136
X18	0.127	0.196	0.112	-0.109	-0.079	0.028	-0.025	0.096	0.230
X17	0.038	0.117	0.163	0.045	0.055	0.178	-0.002	0.070	-0.040
X16	0.342	0.389	0.275	0.540	0.552	0.538	0.040	0.192	0.016

	X8	X9	X10	X4	X5	X6	X1	X2	X3
X15	0.489	0.264	0.257	0.546	0.410	0.346	0.463	0.485	0.397
X14	0.535	0.495	0.385	0.310	0.400	0.135	0.345	0.470	0.390
X8	2.090	1.320	1.460	0.348	0.258	0.485	0.034	0.343	0.255
X9	1.320	2.108	1.339	0.589	0.371	0.496	0.040	0.166	0.046
X10	1.460	1.339	2.389	0.283	0.365	0.465	-0.058	0.040	0.026
X4	0.348	0.589	0.283	2.032	1.220	1.112	0.066	0.150	0.324
X5	0.258	0.371	0.365	1.220	2.368	1.102	-0.370	-0.282	0.074
X6	0.485	0.496	0.465	1.112	1.102	1.790	0.191	-0.073	0.045
X1	0.034	0.040	-0.058	0.066	-0.370	0.191	3.658	1.985	1.517
X2	0.343	0.166	0.040	0.150	-0.282	-0.073	1.985	2.578	1.344
X3	0.255	0.046	0.026	0.324	0.074	0.045	1.517	1.344	2.030

Sumber: Data primer yang diolah

Hair dkk dalam Ferdinand (2002, p. 47) menyatakan bahwa besar sampel penelitian yang sesuai adalah antara 100-200. Penelitian ini menggunakan sampel sebesar 100.

Program komputer yang digunakan untuk mengestimasi model adalah AMOS, sedangkan teknik estimasi yang digunakan adalah *Maximum Likelihood Estimation* (ML) karena ukuran sampelnya kecil, yaitu 100. Estimasi dilakukan secara bertahap, meliputi:

(1) Teknik *Confirmatory Factor Analysis*

Teknik ini ditujukan untuk mengestimasi *Measurement Model*, yaitu menguji unidimensionalitas dari konstruk-konstruk eksogen dan konstruk-konstruk endogen. Disebut sebagai teknik analisis konfirmatori, sebab pada tahap ini model akan mengkonfirmasi apakah variabel yang diamati dapat mencerminkan faktor yang dianalisis.

(2) Teknik *Full Structural Equation Model*

Model ini digunakan untuk menguji model kausalitas yang telah dinyatakan sebelumnya dalam berbagai hubungan sebab-akibat. Melalui analisis *Full Model* akan terlihat ada tidaknya kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun dalam model yang diuji (Ferdinand; 2002, p. 165).

4.4.1 Analisis Faktor Konfirmatori

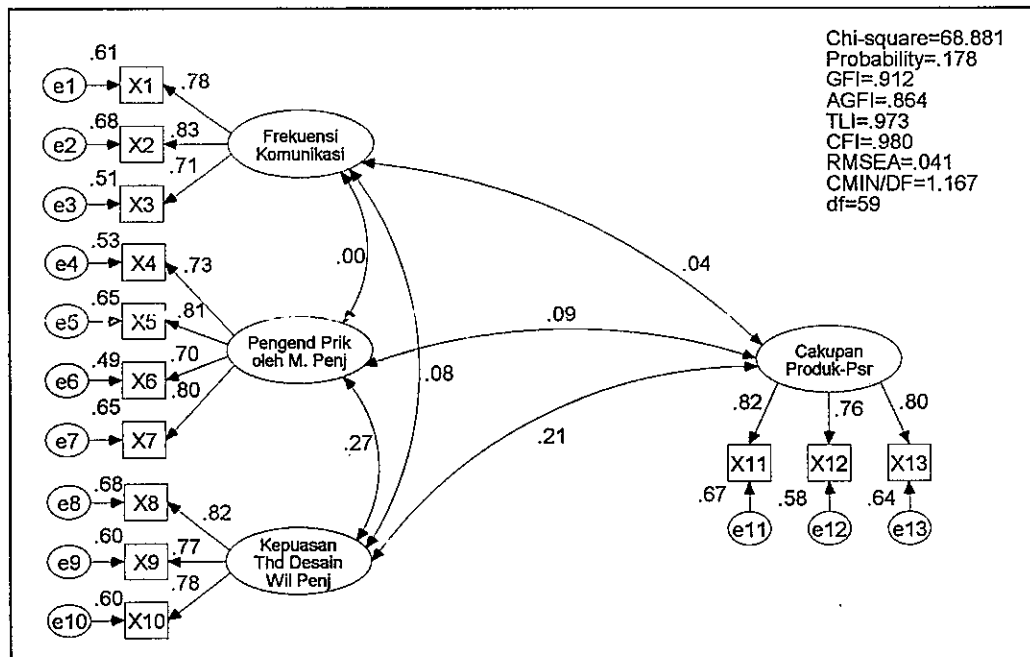
Analisis faktor konfirmatori merupakan suatu proses dalam penelitian yang dilakukan untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten atau konstruk laten. Dimensi yang digunakan dalam sebuah model perlu dikonfirmasi apakah dimensi tersebut dapat menjelaskan suatu konstruk yang merupakan *unobserved variable*

Dalam penelitian ini, analisis faktor konfirmatori merupakan pengujian terhadap dimensi-dimensi yang membentuk konstruk frekuensi komunikasi, pengendalian perilaku oleh manajer penjualan, kepuasan terhadap desain wilayah penjualan, cakupan produk-pasar, kinerja perilaku tenaga penjual, dan kinerja hasil tenaga penjual.

4.4.1.1 Analisis Faktor Konfirmatori 1

Analisis faktor konfirmatori 1 meliputi variabel/konstruk eksogen: frekuensi komunikasi, pengendalian perilaku oleh manajer penjualan, kepuasan terhadap desain wilayah penjualan, dan cakupan produk-pasar. Hasil dari analisis ini dapat dilihat pada Gambar 4.2 berikut ini:

Gambar 4.2
Analisis Faktor Konfirmatori Frekuensi Komunikasi, Pengendalian
Perilaku oleh Manajer Penjualan, Kepuasan terhadap Desain Wilayah
Penjualan, dan Cakupan Produk-Pasar



Sumber: Data primer yang diolah

Keterangan:

- x₁:** Komunikasi antara manajer dengan tenaga penjual sering dilakukan
- x₂:** Komunikasi antara manajer dengan tenaga penjual dilakukan secara rutin (teratur)
- x₃:** Komunikasi antara manajer dengan tenaga penjual dilakukan dalam waktu yang cukup lama
- x₄:** Memonitor kerja tenaga penjual di lapangan
- x₅:** Membimbing tenaga penjual dalam melakukan pekerjaan
- x₆:** Mengevaluasi kualitas presentasi penjualan tenaga penjual

- x₇: Memberikan feedback terhadap kinerja tenaga penjual
- x₈: Kepuasan terhadap jumlah calon pembeli dan pelanggan yang harus dikunjungi
- x₉: Kepuasan terhadap jumlah pelanggan
- x₁₀: Kepuasan terhadap perjalanan untuk menjangkau pelanggan
- x₁₁: Lini produk yang ditawarkan perusahaan
- x₁₂: Cakupan pasar yang dilayani perusahaan
- x₁₃: Segmen pasar yang dilayani perusahaan

Terdapat dua uji dasar dalam *Confirmatory Factor Analysis*, yaitu uji kesesuaian model serta uji signifikansi bobot faktor sebagaimana yang dijelaskan dibawah ini.

1. Uji Kesesuaian Model-*Goodness of Fit Test*

Confirmatory Factor Analysis yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi yang menjelaskan konstruk laten diatas menunjukkan bahwa model ini dapat diterima. Hasil pengujian dapat dilihat pada Tabel 4.4 dibawah ini:

Tabel 4.4
Indeks Kesesuaian Model Frekuensi Komunikasi, Pengendalian
Perilaku oleh Manajer Penjualan, Kepuasan terhadap Desain Wilayah
Penjualan, dan Cakupan Produk-Pasar

Goodness-Of-Fit Index	Cut-off Value	Hasil model	Keterangan
Chi-Square	$\leq 77,930$ $X^2_{df=59}$	68.881 (Kecil)	Baik
Probabilitas	$\geq 0,05$	0.178	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0.912	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0.864	Marjinal
TLI	$\geq 0,95$	0.973	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0.980	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0.041	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1.167	Baik

Sumber: Data primer yang diolah

Dari hasil analisis faktor konfirmatori menunjukkan bahwa model dapat diterima, walaupun ada beberapa indeks kesesuaian model yang tidak memenuhi ketentuan, yaitu: indeks AGFI yang hanya menunjukkan tingkat penerimaan yang marjinal karena tidak memenuhi ketentuan minimum, yaitu lebih besar atau sama dengan 0,90.

Tingkat signifikansi probabilitas sebesar 0,178 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak.

Dengan diterimanya hipotesa nol, dapat ditarik kesimpulan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi dan karena itu model ini dapat diterima. Indeks-indeks kesesuaian model lainnya seperti GFI (0,912),

TLI (0,973), CFI (0,980), RMSEA (0,041), dan CMIN/DF (1,167) memberikan konfirmasi yang cukup untuk dapat diterimanya hipotesis unidimensionalitas bahwa keempat variabel diatas dapat mencerminkan variabel laten yang dianalisis. Oleh karena itu model ini dapat diterima sehingga dapat dinyatakan bahwa terdapat empat konstruk yang berbeda dengan dimensi-dimensinya.

Rendahnya korelasi antar variabel frekuensi komunikasi, pengendalian perilaku oleh manajer penjualan, kepuasan terhadap desain wilayah penjualan, dan cakupan produk-pasar menunjukkan bahwa masing-masing bersifat independen dan karena itu merupakan satu faktor independen yang terbentuk melalui dimensi-dimensinya masing-masing.

2. Uji Signifikansi Bobot Faktor

Digunakan untuk mengetahui apakah sebuah variabel dapat digunakan untuk mengkonfirmasi bahwa variabel itu dapat bersama-sama dengan variabel lainnya untuk menjelaskan sebuah variabel laten (Ferdinand; 2002, p. 168). Hal ini dapat dikaji dengan menggunakan dua tahapan analisis sebagai berikut.

a. Nilai Lambda atau *Factor Loading*

Nilai lambda yang disyaratkan adalah harus mencapai lebih besar atau sama dengan 0,40. Nilai lambda untuk variabel-variabel dari variabel laten frekuensi komunikasi, pengendalian perilaku oleh manajer

penjualan, kepuasan terhadap desain wilayah penjualan, dan cakupan produk-pasar dapat dilihat pada Tabel 4.5 berikut:

Tabel 4.5
Standardized Regression Weight Frekuensi Komunikasi, Pengendalian Perilaku oleh Manajer Penjualan, Kepuasan terhadap Desain Wilayah Penjualan, dan Cakupan Produk-Pasar

Regression Weights

			Estimate	Std. Est.	S.E.	C.R.	P
X3	<--	Frekuensi_Komunikasi	1	0.712			
X2	<--	Frekuensi_Komunikasi	1.311	0.828	0.202	6.491	0
X1	<--	Frekuensi_Komunikasi	1.473	0.781	0.227	6.482	0
X6	<--	Pengend Prik_oleh M. Penj	1	0.697			
X5	<--	Pengend Prik_oleh M. Penj	1.332	0.807	0.194	6.859	0
X4	<--	Pengend Prik_oleh M. Penj	1.111	0.727	0.175	6.332	0
X10	<--	Kepuasan_Thd Desain_Wil Penj	1	0.778			
X9	<--	Kepuasan_Thd Desain_Wil Penj	0.934	0.773	0.130	7.178	0
X8	<--	Kepuasan_Thd Desain_Wil Penj	0.991	0.824	0.135	7.355	0
X13	<--	Cakupan_Produk-Psr	1	0.799			
X12	<--	Cakupan_Produk-Psr	0.987	0.758	0.139	7.129	0
X11	<--	Cakupan_Produk-Psr	0.924	0.816	0.126	7.342	0
X7	<--	Pengend Prik_oleh M. Penj	1.305	0.803	0.191	6.839	0

Sumber: Data primer yang diolah

Nilai lambda untuk ketiga variabel yang menjelaskan frekuensi komunikasi adalah masing-masing sebesar 0,712; 0,828; dan 0,781, maka dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel ini secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk variabel laten frekuensi komunikasi. Nilai lambda untuk keempat variabel yang menjelaskan pengendalian perilaku oleh manajer penjualan adalah masing-masing sebesar 0,697; 0,807; 0,727 dan 0,803, maka dapat disimpulkan bahwa keempat variabel ini secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk variabel laten pengendalian perilaku oleh

manajer penjualan. Nilai lambda untuk ketiga variabel yang menjelaskan kepuasan terhadap desain wilayah penjualan adalah masing-masing sebesar 0,778; 0,773 dan 0,824, maka dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel ini secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk variabel laten kepuasan terhadap desain wilayah penjualan. Nilai lambda untuk ketiga variabel yang menjelaskan cakupan produk-pasar adalah masing-masing sebesar 0,799; 0,758 dan 0,816, maka dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel ini secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk variabel laten cakupan produk-pasar.

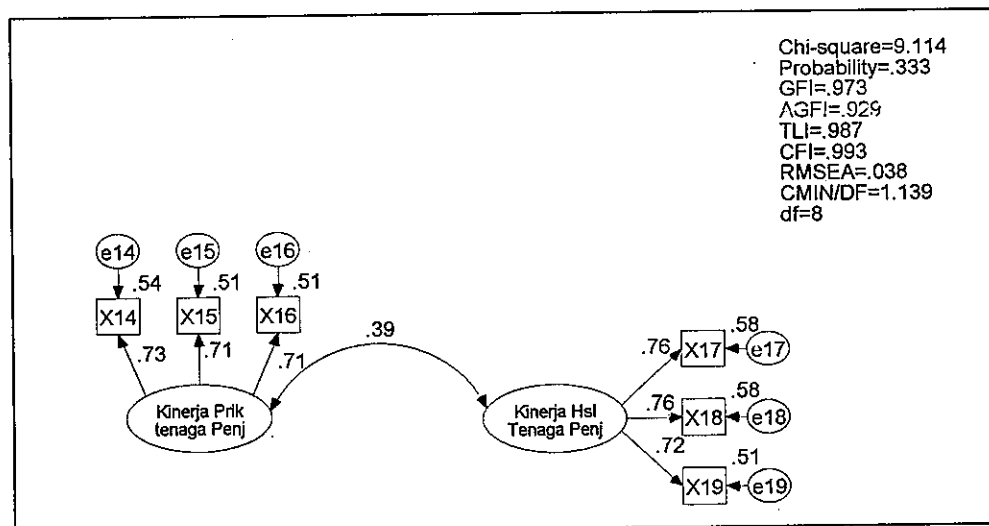
b. Bobot Faktor (*Regression Weight*)

Untuk mengetahui bagaimana kuatnya dimensi-dimensi itu membentuk faktor latennya dapat dianalisis dengan menggunakan uji-t terhadap *regression weight* yang dihasilkan oleh model seperti disajikan dalam Tabel 4.5. C.R atau *Critical Ratio* adalah identik dengan t-hitung dalam analisis regresi. Dari Tabel 4.5 diatas, tiap-tiap variabel memiliki nilai C.R yang sudah memenuhi syarat, yaitu memiliki nilai diatas 2,0. Oleh karena itu, C.R yang lebih besar dari 2,0 menunjukkan bahwa variabel-variabel itu secara signifikan merupakan dimensi dari variabel laten yang dibentuk.

4.4.1.2 Analisis Faktor Konfirmatori 2

Analisis faktor konfirmatori 2 meliputi variabel/konstruk endogen: kinerja perilaku tenaga penjual dan kinerja hasil tenaga penjual. Hasil dari analisis ini dapat dilihat pada Gambar 4.3 berikut ini:

Gambar 4.3
Analisis Faktor Konfirmatori Kinerja Perilaku Tenaga Penjual
dan Kinerja Hasil Tenaga Penjual



Sumber: Data primer yang diolah

Keterangan:

- x₁₄: Membangun hubungan efektif
- x₁₅: Presentasi yang efektif
- x₁₆: Mempertahankan pelanggan
- x₁₇: Memenuhi target penjualan tiap bulan
- x₁₈: Meningkatkan hasil penjualan tiap bulan
- x₁₉: Meningkatkan jumlah produk yang terjual tiap bulan

Terdapat dua uji dasar dalam *Confirmatory Factor Analysis* sebagaimana dijelaskan dibawah ini:

1. Uji Kesesuaian Model-*Goodness of Fit Test*

Confirmatory Factor Analysis yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi yang menjelaskan konstruk laten diatas menunjukkan bahwa model ini dapat diterima. Hasil pengujian dapat dilihat pada Tabel 4.6 dibawah ini:

Tabel 4.6
Indeks Kesesuaian Model Kinerja Perilaku Tenaga Penjual
dan Kinerja Hasil Tenaga Penjual

Goodness-Of-Fit Index	Cut-off Value	Hasil model	Keterangan
Chi-Square	$\leq 15,507$ X_2 dg $df=8$	9.114 (Kecil)	Baik
Probabilitas	$\geq 0,05$	0.333	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0.973	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0.929	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0.987	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0.993	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0.038	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1.139	Baik

Sumber: Data primer yang diolah

Tingkat signifikansi probabilitas sebesar 0,333 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak.

Dengan diterimanya hipotesa nol, dapat ditarik kesimpulan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks

kovarians populasi yang diestimasi dan karena itu model ini dapat diterima. Indeks-indeks kesesuaian model lainnya seperti GFI (0,973), AGFI (0,929), TLI (0,987), CFI (0,993), RMSEA (0,038), dan CMIN/DF (1,139) memberikan konfirmasi yang cukup untuk dapat diterimanya hipotesis unidimensionalitas bahwa kedua variabel diatas dapat mencerminkan variabel laten yang dianalisis. Oleh karena itu, model ini dapat diterima sehingga dapat dinyatakan bahwa terdapat dua konstruk yang berbeda dengan dimensi-dimensinya.

Rendahnya korelasi antar variabel kinerja perilaku tenaga penjual dan kinerja hasil tenaga penjual menunjukkan bahwa masing-masing merupakan satu faktor/variabel yang terbentuk melalui dimensi-dimensinya masing-masing.

2. Uji Signifikansi Bobot Faktor

Digunakan untuk mengetahui apakah sebuah variabel dapat digunakan untuk mengkonfirmasi bahwa variabel itu dapat bersama-sama dengan variabel lainnya untuk menjelaskan sebuah variabel laten. Hal ini dapat dikaji dengan menggunakan dua tahapan analisis sebagai berikut.

a. Nilai Lambda atau *Factor Loading*

Nilai lambda yang disyaratkan adalah harus mencapai lebih besar atau sama dengan 0,40. Nilai lambda untuk variabel-variabel dari variabel laten kinerja perilaku tenaga penjual dan kinerja hasil tenaga penjual dapat dilihat pada Tabel 4.7 berikut:

Tabel 4.7
Standardized Regression Weight
Kinerja Perilaku Tenaga Penjual dan Kinerja Hasil Tenaga Penjual

Regression Weights

			Estimate	Std. Est.	S.E.	C.R.	P
X14	<--	Kinerja Prik_tenaga Penj	1	0.735			
X15	<--	Kinerja Prik_tenaga Penj	0.990	0.714	0.182	5.429	0
X16	<--	Kinerja Prik_tenaga Penj	1.021	0.714	0.188	5.429	0
X17	<--	Kinerja Hsl_Tenaga Penj	1	0.763			
X18	<--	Kinerja Hsl_Tenaga Penj	1.004	0.759	0.165	6.080	0
X19	<--	Kinerja Hsl_Tenaga Penj	1.152	0.716	0.193	5.967	0

Sumber: Data primer yang diolah

Nilai lambda untuk ketiga variabel yang menjelaskan kinerja perilaku tenaga penjual adalah masing-masing sebesar 0,735; 0,714; dan 0,714, maka dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel ini secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk variabel laten kinerja perilaku tenaga penjual. Nilai lambda untuk ketiga variabel yang menjelaskan kinerja hasil tenaga penjual adalah masing-masing sebesar 0,763; 0,759 dan 0,716, maka dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel ini secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk variabel laten kinerja hasil tenaga penjual.

b. Bobot Faktor (*Regression Weight*)

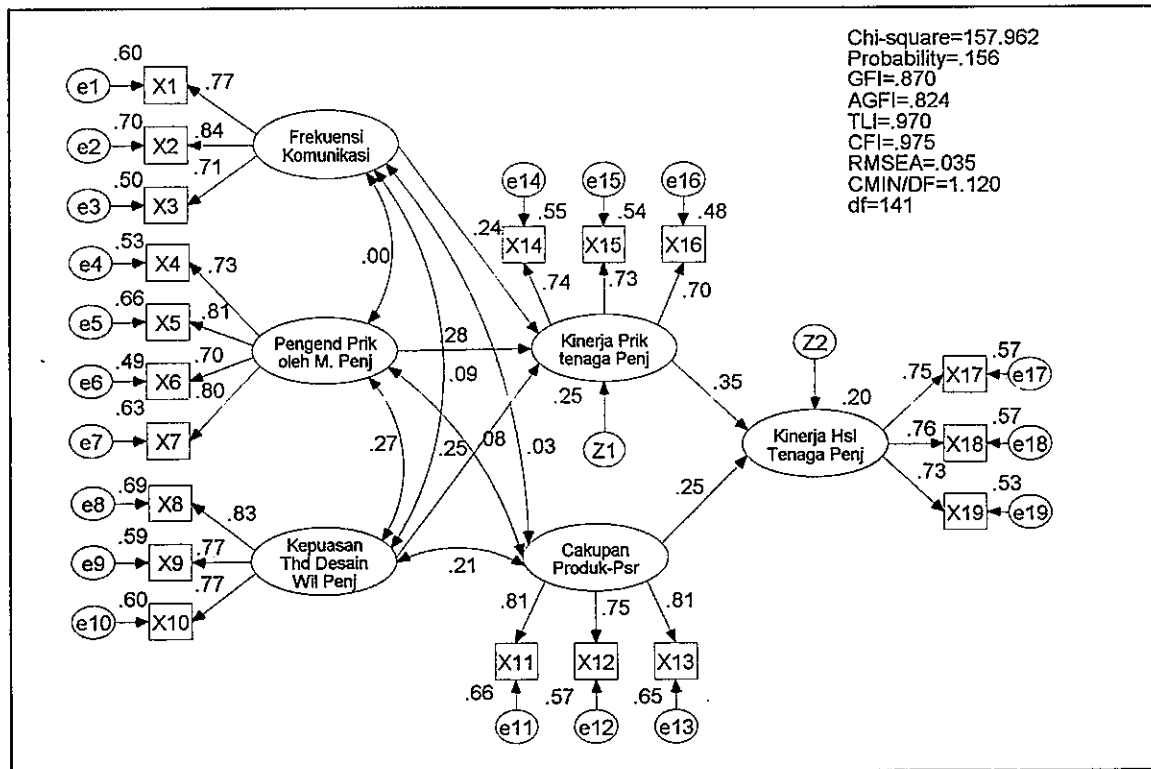
Untuk mengetahui bagaimana kuatnya dimensi-dimensi itu membentuk faktor latennya dapat dianalisis dengan menggunakan uji-t terhadap *regression weight* yang dihasilkan oleh model seperti disajikan dalam Tabel 4.7. C.R atau *Critical Ratio* adalah identik

dengan t-hitung dalam analisis regresi. Dari Tabel 4.7 diatas, tiap-tiap variabel memiliki nilai C.R yang sudah memenuhi syarat, yaitu memiliki nilai diatas 2,0. Oleh karena itu, C.R yang lebih besar dari 2,0 menunjukkan bahwa variabel-variabel itu secara signifikan merupakan dimensi dari variabel laten yang dibentuk.

4.4.2. Model Persamaan Struktural (*Full Model*)

Setelah model pengukuran dianalisis melalui Confirmatory Factor Analysis dan dilihat bahwa masing-masing variabel dapat digunakan untuk mendefinisikan sebuah konstruk laten, maka sebuah *full-model* SEM dapat dianalisis. Hasil pengolahan AMOS dapat dilihat pada Gambar 4.4 berikut:

Gambar 4.4
Structural Equation Model



Sumber: Data primer yang diolah

Pengujian *Struktural Equation Model* juga dilakukan dengan dua macam pengujian, yaitu: uji kesesuaian model serta uji signifikansi kausalitas.

1. Uji Kesesuaian Model-*Goodness-of-fit Test*

Hasil uji kesesuaian model pada *full model* dapat dilihat pada Tabel 4.8 dibawah ini:

Tabel 4.8
Indeks Kesesuaian Model Struktural Equation Model

Goodness-Of-Fit Index	Cut-off Value	Hasil model	Keterangan
Chi-Square	$\leq 169,711$ X^2 dengan $df=141$	157,962 (Kecil)	Baik
Probabilitas	$\geq 0,05$	0,156	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,870	Marjinal
AGFI	$\geq 0,90$	0,824	Marjinal
TLI	$\geq 0,95$	0,970	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,975	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,035	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,120	Baik

Sumber: Data primer yang diolah

Hasil pengujian kesesuaian model pada Tabel 4.8 menunjukkan $X^2=157,962$ dengan signifikansi probabilitas sebesar 0,156. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Dengan diterimanya hipotesa nol, dapat ditarik kesimpulan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi dan karena itu model ini dapat diterima.

Indeks pengukuran kesesuaian model TLI (0,970), CFI (0,975), RMSEA (0,035), dan CMIN/DF (1,120) berada dalam rentang nilai yang diharapkan. Namun, ada dua indeks kesesuaian model yang berada diluar kriteria yang ditentukan, yaitu:

1. GFI (0,870) hanya menunjukkan tingkat penerimaan yang marjinal karena tidak memenuhi ketentuan minimum, yakni lebih besar atau sama dengan 0,90
2. AGFI (0,824) juga menunjukkan tingkat penerimaan yang marjinal karena tidak memenuhi ketentuan minimum atau masih berada dibawah *cut-off value*, yaitu 0,90.

Meskipun demikian model tersebut dapat diterima.

2. Uji Kausalitas-Regression Weight

Untuk menguji hipotesis mengenai kausalitas yang dikembangkan dalam model, perlu diuji hipotesis nol yang menyatakan bahwa koefisien regresi antara hubungan adalah sama dengan nol melalui uji-t yang lazim dalam model-model regresi (Ferdinand; 2002, p. 172). Tabel 4.9 berikut menyajikan nilai-nilai koefisien regresi dan t-hitungnya (terlihat dalam kolom C.R/*Critical Ratio*)

Tabel 4.9
Standardized Regression Weight Structural Equation Model

Regression Weights:	Estimate	StdEstimates	S.E.	C.R.	P
Kinerja Prik_Ten <- Pengend Prik_ole	0.285	0,275	0.130	2.193	0,028
Kinerja Prik_Ten <- Frekuensi Komuni	0.231	0,242	0.116	2.003	0,045
Kinerja Prik_Ten <- Kepuasan Thd Des	0.205	0,253	0.101	2.025	0,043
Kinerja Hsl_Tena <- Kinerja Prik_Ten	0.349	0,350	0.130	2.689	0,007
Kinerja Hsl_Tena <- Cakupan_Produk-P	0.156	0,253	0.074	2.104	0,035
X3 <----- Frekuensi_Komunikasi	1.000	0,708			
X2 <----- Frekuensi_Komunikasi	1.330	0,836	0.200	6.521	0,000
X1 <----- Frekuensi_Komunikasi	1.467	0,774	0.226	6.483	0,000
X6 <----- Pengend Prik_oleh M. Penj	1.000	0,697			
X5 <----- Pengend Prik_oleh M. Penj	1.340	0,811	0.190	6.897	0,000
X4 <----- Pengend Prik_oleh M. Penj	1.116	0,730	0.175	6.363	0,000
X10 <--- Kepuasan_Thd Desain_Wil Penj	1.000	0,773			
X9 <--- Kepuasan_Thd Desain_Wil Penj	0.937	0,771	0.131	7.180	0,000
X8 <--- Kepuasan_Thd Desain_Wil Penj	1.005	0,831	0.136	7.406	0,000
X14 <----- Kinerja Prik_Tenaga Penj	1.000	0,738			
X15 <----- Kinerja Prik_Tenaga Penj	1.014	0,734	0.175	5.777	0,000
X16 <----- Kinerja Prik_Tenaga Penj	0.990	0,696	0.176	5.636	0,000
X17 <----- Kinerja Hsl_Tenaga Penj	1.000	0,755			
X18 <----- Kinerja Hsl_Tenaga Penj	1.010	0,756	0.165	6.124	0,000
X19 <----- Kinerja Hsl_Tenaga Penj	1.183	0,728	0.196	6.042	0,000
X13 <----- Cakupan_Produk-Psr	1.000	0,806			
X12 <----- Cakupan_Produk-Psr	0.972	0,752	0.136	7.147	0,000
X11 <----- Cakupan_Produk-Psr	0.915	0,814	0.123	7.425	0,000
X7 <----- Pengend Prik_oleh M. Penj	1.294	0,797	0.190	6.815	0,000

Sumber: Data primer yang diolah

Pada Tabel 4.9 diatas, melalui pengamatan terhadap nilai C.R yang identik dengan uji-t dalam regresi, terlihat bahwa semua koefisien regresi tidak sama dengan nol, karena itu hipotesa nol bahwa koefisien regresi adalah sama dengan nol dapat ditolak, untuk menerima hipotesa alternatif bahwa masing-masing hipotesa mengenai hubungan kausalitas yang disajikan dalam model itu dapat diterima.

5. Kemungkinan munculnya masalah identifikasi

Dalam operasi AMOS, problem identifikasi akan diatasi langsung oleh program. Bila estimasi tidak dapat dilakukan, maka program akan memberikan pesan pada monitor komputer mengenai kemungkinan sebab-sebab mengapa program ini tidak dapat melakukan estimasi, sehingga peneliti dalam merencanakan tindakan perbaikan yang dimungkinkan. Dalam pemrosesan analisis model ini, diketahui bahwa besaran standard error, varians error serta korelasi antar koefisien estimasi berada dalam rentang nilai yang tidak mengindikasikan adanya problem identifikasi.

6. Evaluasi kriteria Goodness-of-fit

Pada langkah ini kesesuaian model dievaluasi melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness-of-fit*. Untuk itu tindakan pertama yang dilakukan adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM. Asumsi-asumsi yang harus dipenuhi dalam pengumpulan dan pengolahan data yang dianalisis dengan permodelan SEM adalah sebagai berikut:

4.4.3 Evaluasi Normalitas Data

Normalitas univariat dan multivariat terhadap data yang digunakan dalam analisis ini, tersaji dalam Tabel 4.10 berikut ini:

Tabel 4.10
Penilaian atas Normalitas Data

Assessment of normality

	min	Max	Skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X7	3	9	-0.382	-1.559	-0.495	-1.011
X11	3	10	-0.588	-2.401	-0.588	-1.201
X12	3	10	-0.416	-1.700	-0.647	-1.322
X13	3	9	-0.299	-1.221	-1.247	-2.546
X19	3	9	0.091	0.370	-0.829	-1.692
X18	3	8	-0.546	-2.231	-0.344	-0.702
X17	3	9	-0.417	-1.703	-0.364	-0.743
X16	3	9	-0.233	-0.953	-0.421	-0.860
X15	3	9	-0.232	-0.946	-0.361	-0.737
X14	3	9	-0.362	-1.479	-0.171	-0.349
X8	3	9	-0.04	-0.162	-0.45	-0.919
X9	3	9	-0.283	-1.156	-0.310	-0.633
X10	3	9	-0.244	-0.998	-0.685	-1.399
X4	3	9	-0.583	-2.380	0.111	0.227
X5	3	9	-0.454	-1.855	-0.726	-1.482
X6	3	10	-0.569	-2.325	0.272	0.556
X1	2	10	-0.238	-0.970	-0.737	-1.505
X2	3	10	-0.326	-1.329	-0.626	-1.279
X3	3	9	-0.383	-1.563	-0.428	-0.873
Multivariate					0.571	0.101

Sumber: Data primer yang diolah

Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *Critical Ratio* sebesar $\pm 2,58$, pada tingkat signifikansi 0,01 (1%) (Ferdinand; 2002, p. 174). Dari hasil uji normalitas baik univariat maupun multivariat dapat disimpulkan bahwa tidak ada bukti bahwa data yang digunakan mempunyai sebaran yang tidak normal.

4.4.4 Evaluasi Outliers

Outliers adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat, yaitu yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya (Ferdinand; 2002, p. 52). Evaluasi atas outliers univariat dan outliers multivariat disajikan pada bagian berikut ini:

4.4.4.1 Univariate Outliers

Dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai outliers dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam standard score (z-score), yang mempunyai rata-rata nol dengan standar deviasi sebesar satu. Untuk sampel besar (diatas 80), evaluasi dilakukan dengan menggunakan dasar bahwa observasi-observasi yang mempunyai z-score $\geq 3,0$ akan dikategorikan sebagai outliers (Ferdinand; 2002, p. 98). Hasil pengujian univariate outliers tersaji pada Tabel 4.11 berikut:

Tabel 4.11
Descriptive Statistics

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	100	-2.02372	2.13818	2.05E-16	1
Zscore(X2)	100	-2.05754	2.28064	3.92E-16	1
Zscore(X3)	100	-2.45841	1.73206	-9.62E-16	1
Zscore(X4)	100	-2.63870	1.54971	-2.03E-15	1
Zscore(X5)	100	-2.47017	1.40968	-2.15E-16	1
Zscore(X6)	100	-2.98227	2.22369	-1.15E-15	1
Zscore(X7)	100	-2.21430	1.72807	-5.55E-17	1
Zscore(X8)	100	-2.40204	1.72754	-1.37E-15	1
Zscore(X9)	100	-2.36457	1.74773	-1.02E-16	1
Zscore(X10)	100	-2.23373	1.62862	7.62E-16	1
Zscore(X11)	100	-2.06053	1.92392	-5.38E-17	1
Zscore(X12)	100	-2.16939	1.29767	-1.25E-15	1
Zscore(X13)	100	-1.77798	1.31416	-1.04E-15	1
Zscore(X14)	100	-2.66310	1.90221	-6.96E-16	1
Zscore(X15)	100	-2.52967	1.94762	-3.97E-16	1
Zscore(X16)	100	-2.30298	2.04226	7.89E-16	1
Zscore(X17)	100	-2.53478	2.14481	1.49E-15	1
Zscore(X18)	100	-2.49658	1.36810	-3.02E-16	1
Zscore(X19)	100	-2.09772	1.71632	1.26E-15	1
Valid N (listwise)	100				

Sumber: Data primer yang diolah

Nampak dalam Tabel 4.11 bahwa tidak ada nilai z-score yang lebih tinggi dari $\pm 3,0$. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa tidak ada univariate outliers dalam data yang dianalisis ini.

4.4.4.2 Multivariate Outliers

Evaluasi terhadap multivariate outliers perlu dilakukan sebab walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada outliers pada

tingkat univariat, tetapi observasi-observasi itu dapat menjadi outliers bila telah saling dikombinasikan.

Uji terhadap outliers multivariate dilakukan dengan menggunakan kriteria Jarak Mahalanobis pada tingkat $p < 0,001$. Jarak Mahalanobis itu dievaluasi dengan menggunakan X^2 pada derajat bebas sebesar jumlah variabel yang digunakan dalam penelitian itu (Ferdinand; 2002, p. 103).

Dalam penelitian ini menggunakan 19 variabel . Oleh karena itu, semua kasus yang mempunyai Mahalanobis Distance yang lebih besar dari $X^2 (19, 0,001) = 43,820$ adalah outliers multivariate. Hasil pengujian outliers multivariate dapat dilihat pada Tabel 4.12 dibawah ini:

Tabel 4.12
Hasil Perhitungan Jarak Mahalanobis

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance)			
Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
84	36.557	0.009	0.596
89	33.458	0.021	0.631
11	32.173	0.030	0.578
86	30.542	0.045	0.669
7	30.424	0.047	0.502
85	29.357	0.061	0.569
48	28.127	0.081	0.709
34	27.948	0.084	0.615
41	27.628	0.091	0.562
75	26.081	0.128	0.838
42	26.073	0.128	0.750
87	25.920	0.132	0.687
59	25.456	0.146	0.717
45	25.098	0.157	0.724
13	24.851	0.166	0.702

Sumber: Data primer yang diolah

Dari Tabel 4.12 diatas tidak ditemukan data penelitian yang lebih besar dari 43,820. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pada data yang digunakan dalam penelitian ini tidak terdapat kasus yang dapat dikategorikan sebagai outliers multivariate.

4.4.5 Evaluasi Multicollinearity atau Singularity

Untuk melihat apakah terdapat multicollinearity atau singularity dalam sebuah kombinasi variabel, perlu mengamati determinan matriks kovarians. Determinan yang benar-benar kecil mengindikasikan adanya multikolinearitas atau singularitas (Tabachnick & Fidell; 1998 dalam Ferdinand; 2002, p. 108-109) sehingga data tidak dapat digunakan untuk analisis yang sedang dilakukan. Dari hasil analisis diperoleh determinan dari matriks kovarians sampel sebagai berikut:

Determinant of sampel covariance matrix = 1.2592e+003

Atau = 1259.188

Nilai determinan dari matriks kovarians sampel sebesar 1259.188 ini merupakan angka yang jauh dari nol. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa tidak ada multicollinearity atau singularity dalam data yang digunakan. Dengan demikian data penelitian ini dapat digunakan dalam analisis.

4.4.7 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah konstruk/faktor laten yang

umum. Dengan kata lain, bagaimana hal-hal yang spesifik saling membantu dalam menjelaskan sebuah fenomena yang umum (Ferdinand; 2002, p.62). Dalam uji reliabilitas ini digunakan dua alat uji, yakni *Composite Reliability* dan *Variance Extracted*.

4.4.7.1 *Composite Reliability*

Nilai batas yang digunakan untuk menilai sebuah tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah $\geq 0,70$, walaupun angka itu bukanlah sebuah ukuran yang “mati” (Ferdinand; 2002, p.63). *Composite Reliability* diperoleh melalui rumus berikut ini:

$$\text{Construct-Reliability} = \frac{(\sum \text{Std Loading})^2}{(\sum \text{Std Loading})^2 + \sum \epsilon_j} \dots\dots(4.1)$$

Keterangan:

Std Loading = standardized loading tiap indikator, yaitu nilai
lambda tiap Indikator
 ϵ_j = measurement error tiap indikator/1-reliabilitas,
indikator

Hasil perhitungan dari jumlah *standardized loading* terlihat dalam Tabel 4.13 sebagai berikut:

Tabel 4.13
Hasil Perhitungan Jumlah Standardized Loading

Sum of standardized loading :

Variabel	Frekuensi komunikasi	Pengend. Prik Oleh M. Penj	Kepuasan Thd Desain Wil penj	Cakupan Produk Psr	Kinerja Prik Tenaga Penj	Kinerja Hsl Tenaga Penj
	0.77	0.73	0.83	0.81	0.74	0.75
	0.84	0.81	0.77	0.75	0.73	0.76
	0.71	0.70	0.77	0.81	0.70	0.73
		0.80				
Jumlah	2.32	3.04	2.37	2.37	2.17	2.24

Sumber: Data primer yang diolah

Measurement error diperoleh dari perhitungan sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{Measurement error} &= 1 - \text{reliabilitas indikator} \\
 &= 1 - 0,77^2 \\
 &= 1 - 0,5929 \text{ (Tabel 4.14)} \\
 &= 0,40 \text{ (Tabel 4.15)}
 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan *standardized loading* yang dikuadratkan/reliabilitas indikator dapat dilihat pada Tabel 4.14

Tabel 4.14
Hasil Perhitungan Jumlah Squared Standardized Loading

Sum of squared standarized loadings

Variabel	Frekuensi komunikasi	Pengend. Prik Oleh M. Penj	Kepuasan Thd Desain Wil Penj	Cakupan Produk Psr	Kinerja Prik Tenaga Penj	Kinerja Hsl Tenaga Penj
	0.5929	0.5329	0.6889	0.6561	0.5476	0.5625
	0.7056	0.6561	0.5929	0.5625	0.5329	0.5776
	0.5041	0.4900	0.5929	0.6561	0.4900	0.5329
		0.6400				
Jumlah	1.8026	2.3190	1.8747	1.8747	1.5705	1.6730

Sumber: Data primer yang diolah

Hasil perhitungan jumlah *measurement error* (1- reliabilitas indikator) dalam Tabel 4.15 sebagai berikut:

Tabel 4.15
Hasil Perhitungan Jumlah Measurement Error

Sum of measurement error:

Variabel	Frekuensi komunikasi	Pengend. Prik Oleh M. Penj	Kepuasan Thd Desain Wil penj	Cakupan Produk Psr	Kinerja Prik Tenaga Penj	Kinerja Hsl Tenaga Penj
	0.40	0.47	0.31	0.34	0.45	0.43
	0.30	0.34	0.41	0.43	0.46	0.43
	0.50	0.51	0.40	0.35	0.52	0.47
		0.37				
Jumlah	1.20	1.69	1.12	1.12	1.43	1.33

Sumber: Data primer yang diolah

Hasil perhitungan dari *composite - reliability* sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{Frekuensi Komunikasi} &= \frac{2,32^2}{2,32^2 + 1,20} = \frac{5,3824}{6,5824} \\
 &= 0,818 \\
 \text{Pengendalian Perilaku oleh Manajer Penjualan} &= \frac{3,04^2}{3,04^2 + 1,69} = \frac{9,2416}{10,9316} \\
 &= 0,845 \\
 \text{Kepuasan terhadap Desain Wilayah Penjualan} &= \frac{2,37^2}{2,37^2 + 1,12} = \frac{5,6169}{6,7369} \\
 &= 0,834 \\
 \text{Cakupan Produk-Pasar} &= \frac{2,37^2}{2,37^2 + 1,12} = \frac{5,6169}{6,7369} \\
 &= 0,834
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
\text{Kinerja Perilaku} &= \frac{2,17^2}{2,17^2 + 1,43} = \frac{4,7089}{6,1389} \\
\text{Tenaga Penjual} &= 0,767 \\
\text{Kinerja Hasil} &= \frac{2,24^2}{2,24^2 + 1,33} = \frac{5,0176}{6,3476} \\
\text{Tenaga Penjual} &= 0,790
\end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan *composite-reliability*, menunjukkan bahwa reliabilitas dari model penelitian ini $\geq 0,70$. Dengan demikian, model penelitian ini dapat diterima.

4.4.7.2 Variance Extracted

Nilai *variance extracted* yang tinggi menunjukkan bahwa indikator-indikator itu telah mewakili secara baik konstruk laten yang dikembangkan. Nilai *variance extracted* ini direkomendasikan pada tingkat paling sedikit 0,50 (Ferdinand; 2002, p. 63). *Variance extracted* diperoleh melalui rumus berikut ini:

$$\text{Variance - Extracted} = \frac{\sum \text{Std Loading}^2}{\sum \text{Std Loading}^2 + \sum \epsilon_j} \dots\dots(4.2)$$

Keterangan:

Std Loading = standardized loading tiap indikator, yaitu nilai
lambda tiap indikator

ϵ_j = measurement error tiap indikator/1-reliabilitas
indikator

Untuk menghitung *variance extracted*, maka harus dihitung jumlah *standardized loading* yang dikuadratkan, seperti yang terlihat pada Tabel 4.14 diatas. Kemudian dihitung jumlah *measurement error*nya, seperti yang terlihat pada Tabel 4.15 diatas.

Hasil perhitungan *variance extracted* sebagai berikut:

Frekuensi Komunikasi	=	$\frac{1,8026}{1,8026 + 1,20}$	=	$\frac{1,8026}{3,0026}$
	=	0,600		
Pengendalian Perilaku oleh Manajer Penjualan	=	$\frac{2,3190}{2,3190 + 1,69}$	=	$\frac{2,3190}{4,0090}$
	=	0,578		
Kepuasan terhadap Desain Wilayah Penjualan	=	$\frac{1,8747}{1,8747 + 1,12}$	=	$\frac{1,8747}{2,9947}$
	=	0,626		
Cakupan Produk-Pasar	=	$\frac{1,8747}{1,8747 + 1,12}$	=	$\frac{1,8747}{2,9947}$
	=	0,626		
Kinerja Perilaku Tenaga Penjual	=	$\frac{1,5705}{1,5705 + 1,43}$	=	$\frac{1,5705}{3,0005}$
	=	0,523		
Kinerja Hasil Tenaga Penjual	=	$\frac{1,6730}{1,6730 + 1,33}$	=	$\frac{1,6730}{3,0030}$
	=	0,557		

Berdasarkan hasil perhitungan *variance extracted*, menunjukkan bahwa hasil perhitungan memenuhi kriteria, yaitu $\geq 0,50$. Dengan demikian, model penelitian ini dapat diterima.

Secara keseluruhan hasil perhitungan dari *composite reliability* dan *variance extracted* dapat dilihat dalam Tabel 4.16 berikut ini:

Tabel 4.16
Hasil Perhitungan Composite Reliability dan Variance Extracted

Variabel	Composite Reliability	Variance extracted
Frekuensi Komunikasi	0.818	0.600
Pengend. Prik Oleh M. Penj	0.845	0.578
Kepuasan Thd Desain Wil Penj	0.834	0.626
Cakupan Produk-Psr	0.834	0.626
Kinerja Prik Tenaga Penj	0.767	0.523
Kinerja Hsl Tenaga Penj	0.790	0.557

Sumber: Data primer yang diolah

4.4.8 Analisis atas Direct Effect, Indirect Effect, dan Total Effect

Tujuannya adalah untuk menganalisis kekuatan pengaruh antar konstruk yang terdiri dari: analisis pengaruh langsung, tidak langsung, maupun analisis pengaruh totalnya. Pengaruh langsung adalah koefisien dari semua garis dengan anak panah satu ujung. Pengaruh tidak langsung adalah pengaruh yang muncul melalui sebuah variabel antara. Pengaruh total adalah pengaruh dari berbagai hubungan (Ferdinand; 2002, p. 179). Hasil pengujian pengaruh langsung dinyatakan dalam Tabel 4.17 berikut ini:

Tabel 4.17
Hasil Perhitungan Pengaruh Langsung

Standardized Direct Effects – Estimates

	Cakupan Produk-Psr	Kepuasan Thd Desain Wil Penj	Pengend Prik oleh M. Penj	Frekuensi Komunikasi	Kinerja Prik Tenaga Penj	Kinerja Hsl Tenaga Penj
Kinerja Prik Tenaga Penj	0	0.253	0.275	0.242	0	0
Kinerja Hsl Tenaga Penj	0.253	0	0	0	0.350	0
X7	0	0	0.797	0	0	0
X11	0.814	0	0	0	0	0
X12	0.752	0	0	0	0	0
X13	0.806	0	0	0	0	0
X19	0	0	0	0	0	0.728
X18	0	0	0	0	0	0.756
X17	0	0	0	0	0	0.755
X16	0	0	0	0	0.696	0
X15	0	0	0	0	0.734	0
X14	0	0	0	0	0.738	0
X8	0	0.831	0	0	0	0
X9	0	0.771	0	0	0	0
X10	0	0.773	0	0	0	0
X4	0	0	0.730	0	0	0
X5	0	0	0.811	0	0	0
X6	0	0	0.697	0	0	0
X1	0	0	0	0.774	0	0
X2	0	0	0	0.836	0	0
X3	0	0	0	0.708	0	0

Sumber: Data primer yang diolah

Tabel diatas menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung dari kepuasan terhadap desain wilayah penjualan, pengendalian perilaku oleh manajer penjualan, dan frekuensi komunikasi terhadap kinerja perilaku tenaga penjual dimana masing-masing mempunyai nilai: 0,253; 0,275; 0,242, serta pengaruh langsung dari kinerja perilaku tenaga penjual dan cakupan produk-pasar terhadap kinerja hasil tenaga penjual sebesar 0,253 dan 0,350. Efek langsung dari variabel lainnya adalah *loading factor* atau nilai lambda dari masing-

masing variabel indikator yang membentuk variabel laten yang dianalisis.

Selanjutnya, hasil pengujian pengaruh tidak langsung dinyatakan dalam Tabel 4.18 berikut ini:

Tabel 4.18
Hasil Perhitungan Pengaruh Tidak Langsung

Standardized Indirect Effects – Estimates

	Cakupan Produk Pst	Kepuasan Thd Desain Wil Penj	Pengend Prik oleh M. Penj	Frekuensi Komunikasi	Kinerja Prik Tenaga Penj	Kinerja Hsl Tenaga Penj
Kinerja Prik Tenaga Penj	0	0	0	0	0	0
Kinerja Hsl Tenaga Penj	0	0,089	0,096	0,085	0	0
X7	0	0	0	0	0	0
X11	0	0	0	0	0	0
X12	0	0	0	0	0	0
X13	0	0	0	0	0	0
X19	0,184	0,065	0,070	0,062	0,255	0
X18	0,191	0,067	0,073	0,064	0,265	0
X17	0,191	0,067	0,073	0,064	0,264	0
X16	0	0,176	0,192	0,168	0	0
X15	0	0,186	0,202	0,178	0	0
X14	0	0,187	0,203	0,179	0	0
X8	0	0	0	0	0	0
X9	0	0	0	0	0	0
X10	0	0	0	0	0	0
X4	0	0	0	0	0	0
X5	0	0	0	0	0	0
X6	0	0	0	0	0	0
X1	0	0	0	0	0	0
X2	0	0	0	0	0	0
X3	0	0	0	0	0	0

Sumber: Data primer yang diolah

Tabel diatas menunjukkan pengaruh tidak langsung dari kepuasan terhadap desain wilayah penjualan terhadap kinerja hasil tenaga penjual sebesar 0,089, pengaruh tidak langsung dari pengendalian perilaku oleh manajer penjualan terhadap kinerja hasil tenaga penjual sebesar 0,096, dan pengaruh tidak

langsung dari frekuensi komunikasi terhadap kinerja hasil tenaga penjual sebesar 0,085. Selanjutnya, hasil pengujian pengaruh total disajikan dalam Tabel 4.19 berikut ini:

Tabel 4.19
Hasil Perhitungan Pengaruh Total

Standardized Total Effects – Estimates

	Cakupan Produk-Psr	Kepuasan Thd Desain Wil Penj	Pengend Prik_oleh M. Penj	Frekuensi Komunikasi	Kinerja Prik_Tenaga Penj	Kinerja Hsl_Tenaga Penj
Kinerja Prik_Tenaga Penj	0	0.253	0.275	0.242	0	0
Kinerja Hsl_Tenaga Penj	0.253	0.089	0.096	0.085	0.350	0
X7	0	0	0.797	0	0	0
X11	0.814	0	0	0	0	0
X12	0.752	0	0	0	0	0
X13	0.806	0	0	0	0	0
X19	0.184	0.065	0.070	0.062	0.255	0.728
X18	0.191	0.067	0.073	0.064	0.265	0.756
X17	0.191	0.067	0.073	0.064	0.264	0.755
X16	0	0.176	0.192	0.168	0.696	0
X15	0	0.186	0.202	0.178	0.734	0
X14	0	0.187	0.203	0.179	0.738	0
X8	0	0.831	0	0	0	0
X9	0	0.771	0	0	0	0
X10	0	0.773	0	0	0	0
X4	0	0	0.730	0	0	0
X5	0	0	0.811	0	0	0
X6	0	0	0.697	0	0	0
X1	0	0	0	0.774	0	0
X2	0	0	0	0.836	0	0
X3	0	0	0	0.708	0	0

Sumber: Data primer yang diolah

Tabel diatas menunjukkan pengaruh total dari cakupan produk-pasar terhadap kinerja hasil tenaga penjual sebesar 0,253, pengaruh total dari kepuasan terhadap desain wilayah penjualan, pengendalian perilaku oleh manajer penjualan, dan frekuensi komunikasi terhadap kinerja perilaku tenaga penjual

dimana masing-masing mempunyai nilai sebesar: 0,253; 0,275; 0,242, pengaruh total dari kinerja perilaku tenaga penjual terhadap kinerja hasil tenaga penjual sebesar 0,350. Pengaruh total dari kepuasan terhadap desain wilayah penjualan terhadap kinerja hasil tenaga penjual sebesar 0,089, pengaruh total dari pengendalian perilaku oleh manajer penjualan terhadap kinerja hasil tenaga penjual sebesar 0,096, serta pengaruh total dari frekuensi komunikasi terhadap kinerja hasil tenaga penjual sebesar 0,085.

7. Interpretasi dan modifikasi model

Setelah estimasi model dilakukan, dapat dilakukan modifikasi terhadap model yang dikembangkan, bila ternyata estimasi tersebut memiliki tingkat prediksi tidak seperti yang diharapkan, yaitu bila terdapat residual yang besar. Namun, modifikasi hanya dapat dilakukan bila ada justifikasi teoritis yang cukup kuat. Oleh karena itu, untuk memberikan interpretasi apakah model berbasis teori yang diuji ini dapat diterima atau perlu pengembangan lebih lanjut, yaitu dengan mengamati besarnya residual yang dihasilkan. Untuk itu, *standardized residual matrix* perlu diamati untuk menguji apakah ada nilai residual yang lebih besar dari 2,58 (Ferdinand; 2002, p. 182). *Standardized residual covariance matrix* yang dihasilkan oleh data ini dapat dilihat pada Tabel 4.20 sebagai berikut:

Tabel 4.20
Nilai Standardized Residual Covariance

Standardized Residual Covariances							
	x7	x11	x12	x13	x19	x18	x17
x7	-0.000						
x11	0.651	0.000					
x12	-0.216	0.079	0.000				
x13	0.352	-0.057	-0.005	-0.000			
x19	-1.772	0.063	-0.090	1.384	-0.000		
x18	-2.336	-0.402	-0.233	0.042	-0.039	-0.000	
x17	-1.309	-0.398	-0.860	0.303	-0.190	0.181	-0.000
x16	0.133	-0.344	1.056	1.376	1.191	-0.366	0.911
x15	0.199	-1.475	-0.443	0.462	0.839	-0.243	0.590
x14	-1.300	-1.185	0.039	0.440	0.010	-0.772	-0.816
x8	-0.659	-0.304	-0.518	0.079	0.546	-0.404	-0.878
x9	-0.252	0.858	0.739	1.185	0.666	0.036	-0.375
x10	-0.579	-0.160	-1.155	-0.651	1.440	-0.450	-0.190
x4	-0.134	-0.845	-0.111	0.144	-1.067	-1.358	-0.520
x5	0.360	-0.740	-0.522	-0.315	-0.228	-1.245	-0.573
x6	-0.292	0.798	0.642	1.577	1.507	-0.572	0.301
x1	-0.194	-0.378	1.068	0.831	-0.451	-0.681	-0.591
x2	0.304	-1.090	-0.476	-0.156	-1.221	-0.165	-0.287
x3	0.828	-0.147	0.922	1.365	-1.118	0.716	-0.750
	x16	x15	x14	x8	x9	x10	x4
x16	0.000						
x15	-0.222	0.000					
x14	0.182	-0.050	0.000				
x8	-0.281	0.406	0.680	0.000			
x9	0.083	-0.587	0.613	-0.099	0.000		
x10	-0.560	-0.709	-0.077	0.095	0.003	-0.000	
x4	0.995	1.014	-0.179	0.071	1.325	-0.214	-0.000
x5	0.663	-0.040	-0.063	-0.622	-0.007	-0.136	-0.307
x6	1.244	0.185	-0.970	0.950	1.102	0.803	0.663
x1	-1.249	0.313	-0.125	-0.433	-0.374	-0.712	0.249
x2	-0.649	0.638	0.602	0.870	0.152	-0.398	0.664
x3	-1.199	0.711	0.705	0.724	-0.250	-0.357	1.598
	x5	x6	x1	x2	x3		
x5	0.000						
x6	-0.260	0.000					
x1	-1.240	0.752	0.000				
x2	-1.127	-0.330	-0.006	0.000			
x3	0.343	0.242	0.072	-0.041	-0.000		

Sumber: Data primer yang diolah

Dari Tabel 4.20 diatas, dapat dilihat bahwa nilai residual lebih kecil atau sama dengan $\pm 2,58$. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa model ini dapat diterima dan oleh karena itu tidak perlu dilakukan modifikasi terhadap model yang diuji ini.

4.5 Pengujian Hipotesis

4.5.1 Pengujian Hipotesis 1

H1: Semakin tinggi frekuensi komunikasi, semakin baik kinerja perilaku tenaga penjual

Parameter estimasi antara variabel frekuensi komunikasi dengan kinerja perilaku tenaga penjual menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $C.R. = 2,003$ atau $C.R. \geq 2,0$. Selain itu, dapat juga dilihat dari nilai $p=0,045$ atau $< 0,05$ (taraf signifikansi sebesar 5%). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis I yang menyatakan semakin tinggi frekuensi komunikasi, semakin baik kinerja perilaku tenaga penjual dapat dibuktikan. Indikator variabel laten frekuensi komunikasi yang mempunyai nilai terbesar adalah komunikasi antara manajer dengan tenaga penjual dilakukan secara rutin (teratur), yaitu sebesar 0,836.

4.5.2 Pengujian Hipotesis 2

H2: Semakin tinggi tingkat pengendalian perilaku oleh manajer penjualan, semakin baik kinerja perilaku tenaga penjual

Parameter estimasi antara variabel tingkat pengendalian perilaku oleh manajer penjualan dengan kinerja perilaku tenaga penjual menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $C.R. = 2,193$ atau $C.R. \geq 2,0$. Selain itu, dapat juga dilihat pada nilai $p=0,028$ atau $< 0,05$ (taraf signifikansi sebesar 5%). Dengan

demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis II yang menyatakan semakin tinggi tingkat pengendalian perilaku oleh manajer penjualan, semakin baik kinerja perilaku tenaga penjual dapat dibuktikan. Indikator variabel laten pengendalian perilaku oleh manajer penjualan yang mempunyai nilai terbesar adalah membimbing tenaga penjual dalam melakukan pekerjaan (0,811)

4.5.3 Pengujian Hipotesis 3

H3: Semakin puas tenaga penjual terhadap desain wilayah penjualan, semakin baik kinerja perilaku tenaga penjual

Parameter estimasi antara variabel desain wilayah penjualan dengan kinerja perilaku tenaga penjual menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R. = 2,025 atau C.R. \geq 2,0. Selain itu, dapat juga dilihat pada nilai $p=0,043$ atau $< 0,05$ (taraf signifikansi sebesar 5%). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis III yang menyatakan semakin puas tenaga penjual terhadap desain wilayah penjualan, semakin baik kinerja perilaku tenaga penjual dapat dibuktikan. Indikator kepuasan terhadap jumlah calon pembeli dan pelanggan yang harus dikunjungi mempunyai nilai terbesar (0,831) dalam membentuk variabel laten kepuasan terhadap desain wilayah penjualan.

4.5.4 Pengujian Hipotesis 4

H4: Semakin luas cakupan produk-pasar, semakin baik kinerja hasil tenaga penjual

Parameter estimasi antara variabel cakupan produk-pasar dengan kinerja hasil tenaga penjual menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $C.R. = 2,104$ atau $C.R. \geq 2,0$. Selain itu, dapat juga dilihat dari nilai $p=0,035$ atau $< 0,05$ (taraf signifikansi sebesar 5%). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis IV yang menyatakan semakin luas cakupan produk-pasar, semakin baik kinerja hasil tenaga penjual dapat dibuktikan. Indikator lini produk yang ditawarkan perusahaan mempunyai nilai terbesar dalam membentuk variabel laten cakupan produk-pasar, yaitu dengan nilai 0,814.

4.5.5 Pengujian Hipotesis 5

H5: Semakin baik kinerja perilaku tenaga penjual, semakin baik kinerja hasil tenaga penjual

Parameter estimasi antara variabel kinerja perilaku tenaga penjual dengan kinerja hasil tenaga penjual menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $C.R. = 2,689$ atau $C.R. \geq 2,0$. Selain itu, dapat juga dilihat pada nilai $p=0,007$ atau $< 0,05$ (taraf signifikansi sebesar 5%). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis V yang menyatakan semakin baik kinerja perilaku tenaga penjual, semakin baik kinerja hasil tenaga penjual dapat dibuktikan.

Indikator kinerja perilaku tenaga penjual yang mempunyai nilai terbesar adalah membangun hubungan efektif, yaitu dengan nilai 0,738.

Dari pengujian terhadap hipotesis yang diajukan pada penelitian ini maka hasil pengujian yang telah dilakukan dapat diperhatikan pada Tabel 4.21 berikut ini:

Tabel 4.21
Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

Hipotesis	Bunyi Hipotesis	Hasil Pengujian
H1	Semakin tinggi frekuensi komunikasi, semakin baik kinerja perilaku tenaga penjual	Diterima
H2	Semakin tinggi tingkat pengendalian perilaku oleh manajer penjualan, semakin baik kinerja perilaku tenaga penjual	Diterima
H3	Semakin puas tenaga penjual terhadap desain wilayah penjualan, semakin baik kinerja perilaku tenaga penjual	Diterima
H4	Semakin luas cakupan produk-pasar, semakin baik kinerja hasil tenaga penjual	Diterima
H5	Semakin baik kinerja perilaku tenaga penjual, semakin baik kinerja hasil tenaga penjual	Diterima

Sumber: Data primer yang diolah

4.6 Kesimpulan Bab IV

Pada bab ini telah dilakukan analisis data dan pengujian terhadap lima hipotesis penelitian sesuai model teoritis yang telah diuraikan pada Bab II. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa semua hipotesis dapat dibuktikan. Model teoritis telah diuji dengan kriteria *goodness of fit* dan uji kausalitas (*regression weight*). Selanjutnya uraian mengenai kesimpulan dan implikasi kebijakan atas diterimanya hipotesis-hipotesis tersebut akan dijelaskan dalam Bab V

BAB V

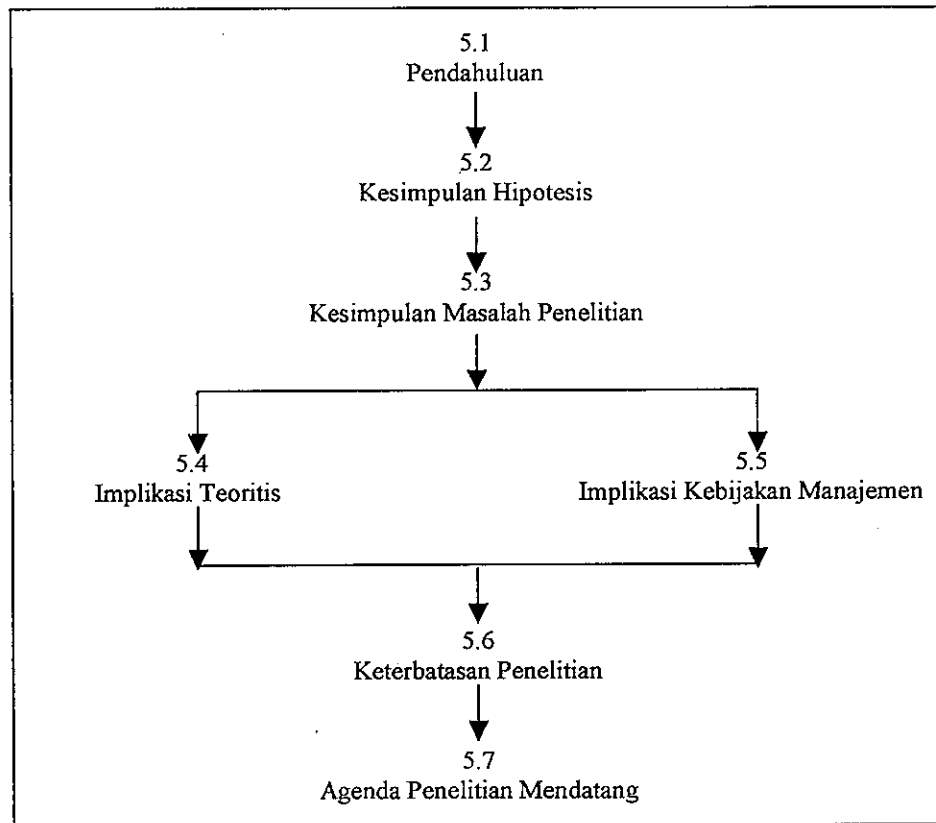
SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1 Pendahuluan

Penelitian ini menyangkut studi tentang faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual pada perusahaan pedagang besar farmasi di kota Semarang. Setelah dilakukan pengumpulan data, pengolahan, dan analisis data, maka perlu ditarik kesimpulan penelitian.

Pembahasan yang akan diuraikan pada bab ini, antara lain mengenai kesimpulan hipotesis dan masalah penelitian yang telah diuraikan pada Bab I dan Bab II, implikasi teoritis dan kebijakan manajemen, keterbatasan penelitian dan agenda untuk penelitian yang akan datang. Garis besar Bab V terlihat pada Gambar 5.1 berikut ini

Gambar 5.1
Garis Besar Bab V



Kesuksesan perusahaan dalam mengelola sumber daya yang berkaitan dengan tenaga penjual yang dimiliki akan mendukung keberhasilan perusahaan tersebut dalam mencapai tujuan dan sasarannya (Rizaldi, 2002, p.1) sebab dikatakan oleh Cravens et al (1992, p. 10) bahwa kinerja tenaga penjual sangat berpengaruh pada kinerja organisasi penjualan. Oleh karena itu, dalam pengelolaan tenaga penjual, manajemen penjualan harus menggunakan pertimbangan dalam mengambil suatu keputusan maupun aktivitas yang berpengaruh terhadap pencapaian kinerja yang tinggi pada tenaga penjual karena keputusan-keputusan tersebut mempunyai

pengaruh pada tersedianya kesempatan bagi tenaga penjual untuk memperoleh performa yang baik.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja perilaku tenaga penjual adalah pengendalian perilaku oleh manajer penjualan (Baldauf et al (2001, p.109-119). Manajer penjualan yang menggunakan sistem pengendalian perilaku pada tenaga penjual akan lebih bersandar pada penggunaan aktivitas memonitor dan mengarahkan (Anderson dan Oliver; 1987 dalam Baldauf et al; 2001, p. 112-113), sehingga tenaga penjual memperoleh kejelasan dalam melakukan pekerjaan. Dengan demikian tenaga penjual dapat meningkatkan kemampuan dalam melakukan pekerjaannya, sehingga tercapai kinerja perilaku yang baik.

Hasil penelitian Baldauf et al (2001, p. 116) membuktikan bahwa pengendalian berdasarkan perilaku pada tenaga penjual di Austria mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja perilaku tenaga penjual. Demikian pula dengan hasil penelitian Cravens et al (1993, p. 53) yang membuktikan bahwa pengendalian berdasarkan perilaku mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja perilaku tenaga penjual. Kedua penelitian tersebut menggunakan sampel *chief sales executif*. Oleh karena itu, disarankan pada penelitian yang akan datang menggunakan sampel dari tenaga penjual lapangan.

Desain wilayah penjualan yang baik akan memberikan kesempatan bagi tenaga penjual untuk memiliki performa yang baik dalam melakukan pekerjaannya (Babakus et al dalam Baldauf et al; 2001, p. 112). Oleh karena itu, tenaga penjual yang merasa puas terhadap desain wilayah penjualan karena wilayah penjualannya

memberikan kesempatan untuk memiliki performa yang baik, akan lebih mendorong tenaga penjual untuk melakukan pekerjaannya dengan baik.

Makrides (2000 dalam Baldauf et al; 2001, p. 110-111) mendefinisikan cakupan produk-pasar sebagai jangkauan produk dan pasar yang dituju perusahaan untuk berkompetisi. Tenaga penjual yang menawarkan produk dengan lini produk dan cakupan pasar yang luas akan lebih mempunyai kesempatan untuk meningkatkan hasil penjualannya melalui penjualan produk yang lebih beragam pada setiap segmen pasar yang berbeda (Baldauf et al; 2001, p. 112).

Untuk memperoleh hasil penjualan (*outcome*), tenaga penjual terlibat dalam berbagai macam tanggungjawab pekerjaan (Baldauf; 2001, p. 112), yaitu berupa aktivitas yang harus dilakukan. Aktivitas-aktivitas tenaga penjual dalam kaitannya dengan kinerja perilaku dapat mempertinggi kinerja hasil (Baldauf et al; 2001, p. 112). Hasil penelitian Cravens et al (1993, p. 47-58) membuktikan bahwa kinerja perilaku berpengaruh positif terhadap kinerja hasil tenaga penjual. *Further Researchnya* (Cravens et al; 1993, p. 56) menyarankan agar pada penelitian yang akan datang menganalisis dampak dari aktivitas manajemen penjualan (misalnya: komunikasi) pada kinerja tenaga penjual.

Berdasarkan latar belakang dan *research gap* yang telah diuraikan diatas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah: "*Bagaimanakah pengaruh faktor kinerja perilaku tenaga penjual dan cakupan produk-pasar terhadap kinerja hasil tenaga penjual pada perusahaan pedagang besar farmasi di kota Semarang?*"

Untuk membahas permasalahan yang telah dirumuskan pada Bab I, maka pada Bab II dilakukan telaah pustaka dan dimunculkan lima hipotesa yang terkait dengan masalah penelitian tersebut. Selanjutnya, untuk menguji hipotesis-hipotesis yang telah diajukan pada Bab II, maka pada Bab III dijelaskan metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini. Objek penelitiannya adalah perusahaan pedagang besar farmasi di kota Semarang. Sampel diambil sebanyak 100 orang yang ditetapkan sebagai responden setelah memenuhi kriteria-kriteria seperti yang telah diuraikan pada Bab III. Metode analisis yang digunakan adalah SEM (*Structural Equation Model*) dari paket program AMOS.

Pada Bab IV telah dijelaskan mengenai analisis data, dimana teknik analisis SEM telah digunakan untuk menguji lima hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Model yang digunakan dapat diterima setelah memenuhi asumsi-asumsi yang ditetapkan, yaitu: uji normalitas dengan kriteria $C.R. \pm 2,58$, uji outlier univariate dengan kriteria $z\text{-score} \leq 3,0$, uji outlier multivariate dengan kriteria $X^2 (19, 0,001) \leq 43,820$, uji multikolinearitas atau singularitas dengan nilai 1.259,188 yang merupakan angka yang jauh dari nol, uji reliabilitas dengan kriteria $\geq 0,70$ dan kriteria *variance extracted* pada tingkat paling sedikit 0,50.

Analisis faktor konfirmatori telah dilakukan, diikuti dengan analisis SEM pada keseluruhan model (*full model*). *Full model* terdiri dari 19 *observed variables* atau indikator dan enam *latent variables*, dimana pengujian yang dilakukan telah memenuhi kriteria *goodness of fit*, diantaranya: Chi-square (X^2) = 157,962 dengan

signifikansi probabilitas sebesar 0,156, TLI (0,970), CFI (0,975), RMSEA (0,035), CMIN/DF (1,120). Namun GFI (0,870) dan AGFI (0,824) hanya menunjukkan tingkat penerimaan yang marginal karena tidak memenuhi ketentuan minimum, yakni lebih besar atau sama dengan 0,90. Berdasarkan hasil analisis data, dapat disimpulkan bahwa kelima hipotesis yang diajukan dapat diterima.

5.2 Simpulan Hipotesis

Penelitian ini mengajukan lima hipotesis, dimana pada Bab IV, hipotesis-hipotesis tersebut dianalisis dan diuji berdasarkan data yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner. Secara terperinci akan dibahas masing-masing simpulan hipotesis dibawah ini:

5.2.1 Simpulan Hipotesis 1

Hipotesis 1: semakin tinggi frekuensi komunikasi, semakin baik kinerja perilaku tenaga penjual.

Frekuensi komunikasi adalah jumlah atau durasi dari kontak/hubungan antar anggota organisasi (Farace, Monge, dan Russei; 1977 dalam Johlke et al; 2000, p. 265). Johnson (1993 dalam Johlke et al; 2000, p. 263) menjelaskan bahwa studi mengenai komunikasi dalam organisasi merupakan hal yang penting karena komunikasi mempunyai arti penting bagi anggota organisasi untuk menyampaikan informasi, mengurangi ketidakjelasan, dan mengkoordinasikan kegiatan. Komunikasi yang sering dilakukan antara manajer dengan tenaga penjual akan membantu

meningkatkan kinerja tenaga penjual. Dengan komunikasi yang sering dilakukan, manajer dapat membantu mengatur/memperbaiki aktivitas tenaga penjualnya dengan memberikan bimbingan untuk mencapai kinerja yang telah ditetapkan.

Dari hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan, terbukti bahwa frekuensi komunikasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja perilaku tenaga penjual, dimana komunikasi antara manajer dengan tenaga penjual yang dilakukan secara teratur memberikan sumbangan terbesar dalam membentuk frekuensi komunikasi. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa frekuensi komunikasi merupakan salah satu faktor yang berperan dalam meningkatkan kinerja perilaku tenaga penjual pada perusahaan pedagang besar farmasi di kota Semarang.

5.2.2 Simpulan Hipotesis 2

Hipotesis 2: semakin tinggi pengendalian perilaku oleh manajer penjualan, semakin baik kinerja perilaku tenaga penjual.

Pengendalian perilaku oleh manajer penjualan adalah tingkatan dari aktivitas memonitor, mengarahkan, mengevaluasi, dan memberikan penghargaan pada aktivitas tenaga penjual (Anderson dan Oliver; 1987 dalam Baldauf et al ; 2001, p. 111). Seperti yang diungkapkan oleh Baldauf (2001, p. 111) bahwa manajer yang menggunakan strategi pengendalian berdasarkan perilaku lebih memfokuskan pada kerjasama/kolaborasi dan tidak hanya memberikan perintah. Manajer akan membimbing tenaga penjual dengan berbagai cara untuk memperbaiki kinerjanya, apabila tenaga penjual tidak melakukan pekerjaan sesuai dengan harapan perusahaan.

Manajer menetapkan tujuan yang harus dicapai dan pekerjaan yang harus dilakukan tenaga penjual, memberikan saran bagaimana melakukan tugas-tugas, dan memberikan feedback positif (Dubinsky et al; 1994, p. 226). Upaya tersebut akan memberikan banyak informasi yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan tenaga penjual, yang selanjutnya akan mempertinggi kejelasan pekerjaan (Dubinsky et al; 1994, p. 228) sehingga tenaga penjual dapat melakukan aktivitasnya dengan baik.

Dari hasil pengujian terhadap hipotesis 2 yang telah dilakukan, terbukti bahwa pengendalian perilaku oleh manajer penjualan merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja perilaku tenaga penjual, dimana membimbing tenaga penjual dalam melakukan pekerjaan berperan penting dalam membentuk pengendalian perilaku oleh manajer penjualan. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa pengendalian perilaku oleh manajer penjualan merupakan faktor yang berperan penting dalam meningkatkan kinerja perilaku tenaga penjual pada perusahaan pedagang besar farmasi di kota Semarang.

5.2.3 Simpulan Hipotesis 3

Hipotesis 3: semakin puas tenaga penjual terhadap desain wilayah penjualan, semakin baik kinerja perilaku tenaga penjual.

Kepuasan terhadap desain wilayah penjualan dapat diartikan sebagai kepuasan tenaga penjual terhadap tanggungjawab pekerjaan berdasarkan geografis dan/ atau daftar pelanggan yang menjadi tanggungjawabnya (Baldauf et al; 2001, p. 111).

Babakus et al dalam Baldauf et al (2001, p. 112) menyatakan bahwa desain wilayah penjualan yang baik akan memberikan kesempatan bagi tenaga penjual untuk memiliki performa yang baik dalam melakukan pekerjaannya. Dengan demikian, tenaga penjual merasa puas, dimana kepuasan tersebut dimaksudkan/ditujukan memberikan dampak positif pada kinerja tenaga penjual. Tenaga penjual yang merasa puas terhadap desain wilayah penjualan karena wilayah penjualannya memberikan kesempatan untuk memiliki performa yang baik, akan lebih mendorong tenaga penjual untuk melakukan pekerjaannya dengan baik.

Setelah dilakukan pengujian terhadap hipotesis 3, terbukti bahwa kepuasan terhadap desain wilayah penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja perilaku tenaga penjual, dimana kepuasan terhadap jumlah calon pembeli dan pelanggan yang harus dikunjungi mempunyai peranan penting dalam membentuk kepuasan terhadap desain wilayah penjualan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa kepuasan terhadap desain wilayah penjualan pada tenaga penjual berperan penting dalam upaya meningkatkan kinerja perilaku tenaga penjual pada perusahaan pedagang besar farmasi di kota Semarang.

5.2.4 Simpulan Hipotesis 4

Hipotesis 4: semakin luas cakupan produk-pasar, semakin baik kinerja hasil tenaga penjual.

Perusahaan yang mengikuti strategi cakupan produk-pasar yang luas akan lebih memungkinkan dalam memberikan kepuasan pada beberapa segmen pasar yang

berbeda. Hal ini disebabkan karena dengan cakupan produk-pasar yang luas, kebutuhan pelanggan dari berbagai segmen pasar dapat terpenuhi (Baldauf et al; 2001, p.111). Dengan demikian, hasil (hasil penjualan dan laba) yang lebih tinggi akan dapat dicapai ketika suatu perusahaan melayani berbagai segmen pasar dengan berbagai macam produk dimana hal tersebut memberikan kesempatan yang lebih besar pada tenaga penjual untuk mencapai tujuan perusahaan (Baldauf et al; 2001, p. 112). Tenaga penjual yang menawarkan produk dengan lini produk dan cakupan pasar yang luas akan lebih mempunyai kesempatan untuk meningkatkan hasil penjualannya melalui penjualan produk yang lebih beragam pada pasar yang berbeda.

Pengujian terhadap hipotesis 4 membuktikan bahwa cakupan produk-pasar merupakan variabel yang berpengaruh positif terhadap kinerja hasil tenaga penjual, dimana lini produk yang ditawarkan perusahaan memberikan sumbangan terbesar dalam membentuk cakupan produk-pasar. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa cakupan produk-pasar pada perusahaan berperan dalam upaya perusahaan untuk meningkatkan kinerja hasil tenaga penjual pada perusahaan pedagang besar farmasi di kota Semarang

5.2.5 Simpulan Hipotesis 5

Hipotesis 5: semakin baik kinerja perilaku tenaga penjual, semakin baik kinerja hasil tenaga penjual.

Kinerja perilaku tenaga penjual didefinisikan oleh Grant et al (2001, p. 168) sebagai evaluasi dari berbagai macam aktivitas dan strategi yang digunakan tenaga

penjual ketika melakukan tanggungjawab pekerjaannya (misal: melakukan presentasi penjualan). Aktivitas-aktivitas yang dilakukan tenaga penjual dalam kaitannya dengan kinerja perilaku (misal: membangun hubungan baik dengan pelanggan, melakukan presentasi dengan baik) dapat mempertinggi kinerja hasil (Baldauf; 2001, p. 112). Hasil (*outcome*) yang diperoleh merupakan konsekuensi dari usaha dan keahlian yang dimiliki oleh tenaga penjual.

Hasil pengujian terhadap hipotesis 5 membuktikan bahwa kinerja perilaku tenaga penjual merupakan salah satu variabel yang berpengaruh positif terhadap kinerja hasil tenaga penjual, dimana membangun hubungan yang efektif berperan penting dalam membentuk kinerja perilaku tenaga penjual. Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa kinerja perilaku yang baik akan berperan dalam meningkatkan kinerja hasil tenaga penjual pada perusahaan pedagang besar farmasi di kota Semarang.

5.3 Simpulan Masalah Penelitian

Penelitian yang dilakukan oleh Baldauf et al (2001, p. 199) dan Cravens et al (1993, p.56) mengenai (1) pengaruh pengendalian perilaku oleh manajer penjualan dan kepuasan terhadap desain wilayah penjualan terhadap kinerja perilaku tenaga penjual, (2) pengaruh kinerja perilaku tenaga penjual dan cakupan produk-pasar terhadap kinerja hasil tenaga penjual, mempunyai keterbatasan, yaitu hanya menggunakan responden dari level *chief sales executif*. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan responden dari tenaga penjual lapangan.

Bertitik tolak dari uraian latar belakang penelitian dan adanya *research gap* tersebut, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

“Bagaimanakah pengaruh faktor kinerja perilaku tenaga penjual dan cakupan produk-pasar terhadap kinerja hasil tenaga penjual pada perusahaan pedagang besar farmasi di kota Semarang?”

Dari hasil pengujian terhadap data penelitian dengan menggunakan teknik analisis SEM dapat dibuktikan bahwa hipotesis-hipotesis yang telah diajukan dapat diterima. Setelah dilakukan analisis, dapat diambil simpulan bahwa frekuensi komunikasi, pengendalian perilaku oleh manajer penjualan, dan kepuasan terhadap desain wilayah penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja perilaku tenaga penjual pada perusahaan pedagang besar farmasi di kota Semarang. Selain itu, dari hasil analisis juga dapat disimpulkan bahwa cakupan produk-pasar dan kinerja perilaku tenaga penjual berpengaruh positif terhadap kinerja hasil tenaga penjual pada perusahaan pedagang besar farmasi (PBF) di kota Semarang.

5.4 Implikasi Teoritis

Hasil analisis dari penelitian ini dapat memberikan sumbangan ilmiah terhadap literatur dalam bidang pemasaran, untuk mengembangkan pengetahuan dalam hal manajemen tenaga penjual. Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa frekuensi komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja perilaku tenaga penjual pada perusahaan pedagang besar farmasi di kota Semarang. Hal tersebut memperkuat penelitian yang dilakukan oleh Johlke et al (2000, p. 263-274) bahwa frekuensi

komunikasi mempunyai hubungan positif dengan kinerja perilaku tenaga penjual pada organisasi pemasaran dan mendukung pernyataan Johlke et al (2000, p. 272) bahwa komunikasi yang sering dilakukan antara manajer dengan tenaga penjual akan membantu meningkatkan kinerja tenaga penjual.

Dengan berhasil dibuktikannya bahwa frekuensi komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja perilaku tenaga penjual pada perusahaan pedagang besar farmasi di kota Semarang, maka dapat diketahui arti penting dilakukannya komunikasi antara manajer penjualan dengan tenaga penjual dalam frekuensi yang sering, teratur, dan dalam waktu yang lama sebagai upaya untuk mencapai kinerja perilaku yang baik. Dengan kinerja perilaku yang baik, diharapkan akan meningkatkan kinerja hasil tenaga penjual.

Demikian pula halnya dengan berhasil dibuktikannya bahwa kepuasan tenaga penjual terhadap desain wilayah penjualan mempengaruhi kinerja perilaku tenaga penjual pada perusahaan pedagang besar farmasi di kota Semarang. Maka dapat diketahui bahwa kepuasan tenaga penjual terhadap desain wilayah penjualan berperan penting dalam upaya mencapai kinerja perilaku yang baik pada tenaga penjual. Hasil penelitian ini mendukung pernyataan Grant et al (2001, p. 167) yang mengatakan bahwa desain wilayah penjualan mempunyai hubungan yang tinggi dengan kepuasan tenaga penjual, dan kepuasan tenaga penjual terhadap desain wilayah penjualan akan berpengaruh pada kinerja tenaga penjual. Selain itu, juga mendukung hasil penelitian Grant et al (2001; p. 165-177) yang membuktikan bahwa kepuasan terhadap desain wilayah penjualan berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual pada

organisasi/perusahaan pada industri yang berbeda. Penelitian ini juga menunjang penelitian Baldauf et al (2001, p. 116) yang memberikan hasil bahwa kepuasan terhadap desain wilayah penjualan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perilaku tenaga penjual, baik tenaga penjual di Austria maupun di United Kingdom

Salah satu variabel yang mempunyai pengaruh terbesar dalam meningkatkan kinerja perilaku tenaga penjual pada perusahaan pedagang besar farmasi adalah pengendalian perilaku oleh manajer penjualan. Hasil penelitian ini memperkuat pernyataan yang dikemukakan oleh Anderson dan Oliver, Cravens et al, dan Jaworki dalam Challagalla dan Shervani (1996, p. 89) bahwa pengendalian berdasarkan perilaku telah dinyatakan berpengaruh pada konsekuensi kerja, seperti: kinerja dan kepuasan. Selain itu, hasil penelitian ini mendukung penelitian Baldauf et al (2001, p. 116) pada tenaga penjual Austria yang membuktikan bahwa pengendalian perilaku oleh manajer penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja perilaku. Penelitian ini juga menunjang penelitian Cravens et al (1993; p. 47-58) juga membuktikan bahwa pengendalian perilaku berpengaruh pada kinerja perilaku tenaga penjual (*chief sales executive*) di berbagai perusahaan. Dengan semakin tingginya tingkat pengendalian perilaku oleh manajer penjualan, terutama aktivitas manajer penjualan dalam membimbing tenaga penjual untuk melakukan pekerjaan, akan berdampak pada kinerja perilaku tenaga penjual yang semakin baik.

Penelitian ini memberikan hasil bahwa kinerja perilaku tenaga penjual mempunyai pengaruh terbesar dalam meningkatkan kinerja hasil tenaga penjual pada

perusahaan pedagang besar farmasi. Tenaga penjual yang mempunyai kinerja perilaku yang baik terutama dalam membangun hubungan yang efektif dengan pelanggannya akan memberikan dampak positif pada kinerja hasil tenaga penjual. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Baldauf et al (2001, p. 116) yang membuktikan bahwa kinerja perilaku tenaga penjual di Austria dan United Kingdom berpengaruh positif terhadap kinerja hasil tenaga penjual. Selain itu, juga mendukung hasil penelitian Jaworski dan Kohli (1991, p. 198) bahwa kinerja perilaku tenaga penjual berpengaruh pada kinerja hasil tenaga penjual pada *the nationwide network of dealerships of a European car manufacturer*.

Selain kinerja perilaku tenaga penjual, cakupan produk-pasar juga mempengaruhi secara positif terhadap kinerja hasil tenaga penjual pada perusahaan pedagang besar farmasi di kota Semarang. Dengan demikian, dapat diketahui bahwa perusahaan yang mempunyai lini produk dan cakupan pasar yang luas akan berdampak positif dalam meningkatkan kinerja hasil tenaga penjual karena cakupan produk-pasar yang luas memberikan kesempatan yang lebih besar bagi tenaga penjual untuk meningkatkan hasil penjualannya melalui penjualan produk yang lebih beragam pada pasar yang berbeda. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Baldauf et al (2001, p.116) yang membuktikan bahwa cakupan produk-pasar berpengaruh positif terhadap kinerja hasil tenaga penjual di Austria. Berdasarkan uraian diatas, secara ringkas implikasi teoritis dalam penelitian ini disajikan dalam Tabel 5.1 berikut ini:

Tabel 5.1
Implikasi Teoritis

Hasil Penelitian Terdahulu	Hasil Penelitian Ini	Implikasi Teoritis
Johlke et al (2000, p. 270-272) melakukan penelitian yang bertujuan untuk memberikan pengertian yang lebih lengkap mengenai pengaruh komunikasi oleh manajer penjualan. Hasil penelitiannya membuktikan bahwa (1)Frekuensi komunikasi manajer-tenaga penjual mempunyai hubungan positif dengan kinerja tenaga penjual, (2)Frekuensi komunikasi manajer-tenaga penjual tidak mempunyai hubungan positif dengan kepuasan kerja tenaga penjual pada organisasi pemasaran.	Hasil penelitian ini membuktikan bahwa frekuensi komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja perilaku tenaga penjual pada perusahaan pedagang besar farmasi di kota Semarang	Penelitian ini memperkuat penelitian Johlke et al (2000, p. 270-272) bahwa frekuensi komunikasi mempengaruhi kinerja perilaku tenaga penjual
Cravens et al (1993, p. 53) melakukan penelitian untuk menguji pengaruh sistem pengendalian tenaga penjual terhadap kinerja perilaku dan kinerja hasil tenaga penjual. Hasil penelitiannya membuktikan bahwa (1)Sistem pengendalian perilaku berpengaruh positif terhadap kinerja perilaku tenaga penjual, (2)Sistem pengendalian tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja hasil tenaga penjual.	Hasil penelitian ini membuktikan bahwa pengendalian perilaku oleh manajer penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja perilaku tenaga penjual pada perusahaan pedagang besar farmasi di kota Semarang	Penelitian ini mendukung penelitian Cravens et al (1993, bahwa pengendalian perilaku oleh manajer penjualan mempengaruhi kinerja perilaku tenaga penjual
Grant et al (2001, p. 174) melakukan penelitian yang bertujuan untuk menganalisis kepuasan terhadap desain wilayah dari sudut pandang tenaga penjual. Hasil penelitiannya membuktikan bahwa (1)Kepuasan terhadap desain wilayah penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual, (2)Kepuasan terhadap desain wilayah penjualan berpengaruh negatif terhadap ketidakjelasan peran tenaga penjual, (3)Ketidakjelasan peran berpengaruh negatif terhadap kinerja tenaga penjual, dan (3)Ketidakjelasan peran berpengaruh positif terhadap keinginan tenaga penjual untuk meninggalkan pekerjaan	Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepuasan terhadap desain wilayah penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja perilaku tenaga penjual pada perusahaan pedagang besar farmasi di kota Semarang	Penelitian ini mendukung penelitian Grant et al (2001, p. 174) bahwa kepuasan terhadap desain wilayah penjualan mempengaruhi kinerja perilaku tenaga penjual

Hasil Penelitian Terdahulu	Hasil Penelitian Ini	Implikasi Teoritis
<p>Baldauf et al (2001, p. 116) melakukan penelitian untuk menganalisis hubungan antara strategi bisnis, keefektifan organisasi penjualan, pengendalian manajemen, dan kinerja tenaga penjual di Austria dan United Kingdom. Hasil penelitiannya membuktikan bahwa (1)Cakupan produk-pasar berpengaruh positif terhadap kinerja hasil tenaga penjual di Austria, namun pengaruhnya tidak signifikan pada tenaga penjual di United Kingdom, (2)Sistem pengendalian perilaku tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja hasil tenaga penjual, (3)Kinerja perilaku berpengaruh positif terhadap kinerja hasil tenaga penjual, (4)Cakupan produk-pasar tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perilaku tenaga penjual, (5)Sistem pengendalian perilaku berpengaruh positif terhadap kinerja perilaku tenaga penjual di Austria, namun pengaruhnya tidak signifikan pada tenaga penjual di United Kingdom, (6)Kepuasan terhadap desain wilayah penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual, (7)Kinerja hasil tenaga penjual berpengaruh positif terhadap keefektifan organisasi penjualan.</p>	<p>Hasil penelitian ini membuktikan bahwa (1)pengendalian perilaku oleh manajer penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja perilaku tenaga penjual, (2)kepuasan terhadap desain wilayah penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja perilaku tenaga penjual, (3) cakupan produk-pasar berpengaruh positif terhadap kinerja hasil tenaga penjual, (4) kinerja perilaku tenaga penjual berpengaruh positif terhadap kinerja hasil tenaga penjual pada perusahaan pedagang besar farmasi di kota Semarang</p>	<p>Penelitian ini mendukung penelitian Baldauf et al (2001, p. 116) bahwa (1) pengendalian perilaku oleh manajer penjualan mempengaruhi kinerja perilaku tenaga penjual, (2)kepuasan terhadap desain wilayah penjualan mempengaruhi kinerja perilaku tenaga penjual, (3)cakupan produk-pasar mempengaruhi kinerja hasil tenaga penjual, (4)kinerja perilaku tenaga penjual mempengaruhi kinerja hasil tenaga penjual</p>
<p>Jaworski dan Kohli (1991, p. 198) melakukan penelitian untuk menganalisis pengaruh kejelasan perilaku terhadap kinerja perilaku tenaga penjual dan pengaruh kinerja perilaku terhadap kinerja hasil tenaga penjual. Hasil penelitiannya membuktikan bahwa (1)Kejelasan perilaku tenaga penjual berpengaruh positif terhadap kinerja perilaku tenaga penjual, (2)Kinerja perilaku tenaga penjual berpengaruh positif terhadap kinerja hasil tenaga penjual pada <i>the nationwide network of dealerships of a European car manufacturer</i></p>	<p>Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kinerja perilaku tenaga penjual berpengaruh positif terhadap kinerja hasil tenaga penjual pada perusahaan pedagang besar farmasi di kota Semarang</p>	<p>Penelitian ini mendukung penelitian Jaworski dan Kohli (1991, p. 198) bahwa kinerja perilaku tenaga penjual mempengaruhi kinerja hasil tenaga penjual.</p>

Sumber: Dikembangkan dalam penelitian ini

5.5 Implikasi Kebijakan Manajemen

Dari hasil analisis data diperoleh bukti empiris bahwa frekuensi komunikasi, pengendalian perilaku oleh manajer penjualan, dan kepuasan terhadap desain wilayah penjualan mempengaruhi kinerja perilaku tenaga penjual, serta cakupan produk-pasar dan kinerja perilaku tenaga penjual berpengaruh positif kinerja hasil tenaga penjual.

Hasil penelitian tersebut, dapat dijadikan dasar bagi pihak manajemen untuk menyusun strategi dalam meningkatkan kinerja perilaku tenaga penjual, yang selanjutnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja hasil tenaga penjual.

Beberapa implikasi kebijakan manajemen yang dapat dikemukakan berdasarkan atas hasil penelitian ini, sebagai berikut:

1. Agar komunikasi antara manajer penjualan dengan tenaga penjual dapat dilakukan secara rutin/ teratur sesuai dengan kebutuhan, pihak perusahaan pedagang besar farmasi sebaiknya menetapkan pertemuan rutin untuk melakukan komunikasi. Dengan demikian, manajer penjualan dapat selalu membantu tenaga penjual untuk memberikan jalan keluar, berkaitan dengan kesulitan-kesulitan yang dialami dalam melakukan pekerjaan. Selain itu, dengan komunikasi manajer penjualan juga dapat membantu memperbaiki aktivitas tenaga penjualnya untuk mencapai kinerja yang baik.
2. Untuk meningkatkan kinerja perilaku tenaga penjual pada perusahaan pedagang besar farmasi di kota Semarang, manajer penjualan harus melakukan pengendalian terhadap perilaku tenaga penjual terutama dalam kegiatan membimbing tenaga penjualnya. Kegiatan tersebut mencakup: memberikan

arahan/petunjuk pada tenaga penjual mengenai aktivitas yang sebaiknya dilakukan dan bagaimana melakukannya. Pengendalian perilaku oleh manajer penjualan tersebut sebaiknya juga ditunjang dengan memberikan feedback pada tenaga penjual. Dengan demikian tenaga penjual dapat mengetahui apakah pekerjaannya telah dilakukan dengan baik dan segera melakukan perbaikan/meningkatkan kemampuannya dalam melakukan pekerjaan.

3. Pihak perusahaan pedagang besar farmasi dalam menentukan luas/kecukupan wilayah untuk masing-masing tenaga penjual hendaknya memberikan penjelasan pada tenaga penjual mengenai bagaimana desain wilayah tersebut dibuat dan didiskusikan untuk memberikan kesempatan yang adil. Dengan demikian, wilayah penjualan yang ditetapkan dapat memberikan kepuasan bagi tenaga penjual karena wilayah penjualan tersebut memberikan kesempatan bagi setiap tenaga penjual untuk memiliki performa yang baik.
4. Perusahaan yang memiliki cakupan produk-pasar yang luas akan memberikan kesempatan yang lebih besar bagi tenaga penjual untuk menawarkan berbagai macam produk pada pasar yang berbeda, sehingga hasil penjualannya dapat meningkat. Jadi untuk mencapai kinerja hasil yang baik, tenaga penjual harus memiliki kinerja perilaku yang baik dan didukung oleh cakupan produk-pasar yang luas dari perusahaan pedagang besar farmasi. Hal tersebut dapat dilakukan dengan memperluas wilayah penjualannya dan/atau menambah jenis/lini produknya.

5. Dari hasil penelitian, kinerja perilaku tenaga penjual mempengaruhi kinerja hasil tenaga penjual pada perusahaan pedagang besar farmasi di kota Semarang. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja hasil, tenaga penjual harus memiliki perilaku yang baik, terutama dalam membangun hubungan yang efektif dengan pelanggan maupun calon pelanggannya. Dalam hal ini, manajer penjualan harus memberikan petunjuk/arahan pada tenaga penjual mengenai bagaimana cara membangun hubungan yang efektif dengan pelanggan. Selain itu, manajer juga sebaiknya memberikan bimbingan mengenai bagaimana melakukan presentasi yang efektif dan mempertahankan pelanggan. Berdasarkan uraian diatas, secara ringkas implikasi kebijakan manajemen dalam penelitian ini disajikan dalam Tabel 5.2 berikut ini:

Tabel 5.2
Implikasi Kebijakan Manajemen

Hasil Penelitian Ini	Implikasi Kebijakan Manajemen
Frekuensi komunikasi mempengaruhi kinerja perilaku tenaga penjual	Pihak perusahaan pedagang besar farmasi hendaknya menetapkan pertemuan rutin agar komunikasi antara manajer penjualan dan tenaga penjual dapat dilakukan secara rutin/teratur. Dengan demikian manajer penjualan dapat membimbing dan memperbaiki aktivitas tenaga penjualnya.
Pengendalian perilaku oleh manajer penjualan mempengaruhi kinerja perilaku tenaga penjual	Pihak perusahaan pedagang besar farmasi/manajer penjualan hendaknya melakukan pengendalian perilaku pada tenaga penjual melalui kegiatan memberikan bimbingan mengenai aktivitas apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya. Selain itu, sebaiknya juga ditunjang dengan memberikan feedback pada tenaga penjual. Dengan demikian tenaga penjual dapat melakukan pekerjaannya dengan baik.

Hasil Penelitian Ini	Implikasi Kebijakan Manajemen
Kepuasan terhadap desain wilayah penjualan mempengaruhi kinerja perilaku tenaga penjual	Pihak perusahaan pedagang besar farmasi dalam menentukan luas wilayah penjualan tenaga penjual sebaiknya memberikan penjelasan dan mendiskusikan pada tenaga penjual, agar memberikan kesempatan yang adil pada masing-masing tenaga penjual untuk memiliki performa yang baik. Dengan demikian tenaga penjual merasa puas dimana kepuasan tersebut akan berdampak positif terhadap kinerja perilaku tenaga penjual.
Cakupan produk-pasar mempengaruhi kinerja hasil tenaga penjual	Pihak perusahaan pedagang besar farmasi sebaiknya memiliki cakupan produk dan pasar yang luas, yang dapat dilakukan dengan memperluas wilayah penjualan dan/atau menambah jenis/lini produk. Dengan demikian, tenaga penjual mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk meningkatkan hasil penjualannya.
Kinerja perilaku tenaga penjual mempengaruhi kinerja hasil tenaga penjual	Pihak perusahaan pedagang besar farmasi/ manajer penjualan hendaknya memberikan petunjuk atau arahan mengenai bagaimana cara membangun hubungan yang efektif dengan pelanggan. Selain itu, manajer sebaiknya juga memberikan bimbingan mengenai bagaimana melakukan presentasi yang baik dan mempertahankan pelanggan

Sumber: Dikembangkan dalam penelitian ini

5.6 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini menganalisis faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja perilaku dan kinerja hasil tenaga penjual pada perusahaan pedagang besar farmasi di kota Semarang. Namun penelitian yang telah dilakukan memiliki keterbatasan-keterbatasan yang dapat diperbaiki/dikembangkan pada penelitian yang akan datang.

Keterbatasan-keterbatasan dalam penelitian ini, antara lain:

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada tenaga penjual dalam lingkup perusahaan pedagang besar farmasi di kota Semarang, sehingga hasil penelitian ini tidak dapat digunakan untuk tenaga penjual secara umum.

2. Variabel laten yang digunakan dalam penelitian ini terbatas, yaitu 6 variabel laten.

5.7 Agenda Penelitian Mendatang

Beberapa agenda penelitian mendatang yang berkaitan dengan kinerja tenaga penjual yang mungkin dapat dikembangkan, antara lain:

1. Penelitian yang sama dapat dilakukan pada perusahaan lain, misalnya pada perusahaan asuransi, makanan, kosmetik, sehingga hasil penelitian tersebut dapat digunakan pada tenaga penjual secara lebih luas.
2. Penelitian yang sama dengan penyesuaian/modifikasi pada variabelnya, dapat dilakukan pada level manajer penjualan untuk mengetahui persepsi mereka mengenai dampak dari keputusan manajemen terhadap kinerja manajer penjualan.
3. Dengan mempertimbangkan adanya perbedaan hasil pada penelitian Baldauf et al (2001, p. 109-119) di dua negara dengan budaya yang berbeda. Penelitian yang akan datang hendaknya dilakukan dalam cakupan negara/budaya yang berbeda agar hasil penelitian dapat diperbandingkan, sehingga dapat menambah pengetahuan tentang faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual pada negara/budaya yang berbeda.
4. Penelitian yang akan datang sebaiknya menganalisis pengaruh kinerja hasil tenaga penjual terhadap keefektifan organisasi penjualan. Dikatakan oleh Baldauf et al (2001, p. 114) bahwa kinerja hasil tenaga penjual yang tinggi mempunyai

dampak penting pada keefektifan organisasi penjualan, karena tenaga penjual bertanggungjawab untuk mengimplementasikan strategi penjualan untuk mencapai keefektifan organisasi penjualan.

5. Penelitian yang akan datang disarankan juga menganalisis pengaruh kepuasan terhadap desain wilayah penjualan terhadap keefektifan organisasi penjualan. Dikatakan oleh Baldauf et al (2001, p. 113) bahwa wilayah penjualan yang didesain dengan baik, memungkinkan tenaga penjual dan manajer untuk meningkatkan kontribusi mereka pada keefektifan. Oleh karena itu, kepuasan terhadap desain wilayah penjualan yang tinggi berdampak positif pada keefektifan organisasi penjualan.

REFERENSI

- Anderson, Erin dan Oliver, Richard L., "Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems", **Journal of Marketing**, Vol. 51 (October 1987), 76-88
- Baldauf, Arthur, Cravens, David W., dan Piercy, Nigel F., "Examining Business Strategy, Sales Management, and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness", **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol. XXI, No. 2 (Spring 2001), pages 109-122
- Challagalla, Goutam N., dan Shervani, Tasadduq A., "Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and Satisfaction", **Journal of Marketing**, Vol. 60 (January 1996), 89-105
- Cooke, Ernest F., "Control and Motivation in Sales Management through the Compensation Plan", **Journal of Marketing**, Winter 1999 Vol 7, No.1, p. 80-83
- Cooper, Donald R., dan Emory, C. William, **Metode Penelitian Bisnis**, Jilid 1 Edisi Kelima, Erlangga, Jakarta, 1996
- Cravens, David. W., Grant, Kent, Ingram, Thomas N., LaForge, Raymond W., dan Young, Clifford, "In Search of Excellent Sales Organizations", **European Journal of Marketing**, Vol. 26 No. 1, 1992, pp. 6-23
- Cravens, David. W., Ingram, Thomas N., LaForge, Raymond W., dan Young, Clifford E., "Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control Systems", **Journal of Marketing**, Vol. 57 (October 1993), 47-59
- Cravens, David W., Woodruff, Robert B., dan Stamper, Joe C., "An Analytical Approach for Evaluating Sales Territory Performance", **Journal of Marketing**, Vol. 36 (January 1972), pp. 31-37
- Douglas, Susan P., dan Craig, Samuel C., **Global Marketing Strategy**, 1995, Mc. Graw-Hill International Editions Singapore

- Dubinsky, Alan J., Yammarino, Francis J., dan Jolson, Marvin A., "Closeness of Supervision and Salesperson Work Outcomes: An Alternate Perspective", **Journal of Business Research** 29, 225-237 (1994)
- Faisal, Akbar, Soelaeman, Henni T., dan Rafik Ishak, "Membedah Jurus Pemasaran Produk", **SWA** 22, XVII, 30 Oktober-7 November 2001
- Ferdinand, Augusty, 2002, **Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen**, BP Undip.
- Ghozali, Imam, **Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS**, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang, 2002
- Grant, Kent, Cravens, David W., Low, George S., dan Moncrief, William C., "The Role of Satisfaction with Territory Design on the Motivation, Attitudes, and Work Outcomes of Salespeople", **Journal of the Academy of Marketing Science**, 2001, Vol. 29, No. 2, pages 165-178
- Indriantoro, Nur dan Supomo, Bambang, **Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen**, Edisi Pertama, Oktober 1999
- Kotler, Philip, **Manajemen Pemasaran: Analisis, Perencanaan, Implementasi, dan Kontrol**, Jilid 2, PT. Prenhallindo, Jakarta, 1997
- Lagace, Rosemary R., Dahlstrom, Robert, dan Gassenheimer, Jule B., "The Relevance of Ethical Salesperson Behavior on Relationship Quality: The Pharmaceutical Industry", **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol XI, No. 4 (Fall 1991)
- Jackson, Jr, Donald W., Schlacter, John L., and Wolfe, William G., "Examining the Bases Utilized for Evaluating Salespeople's Performance", **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol VX No. 4 (Fall 1995)
- Jaworski, Bernard J., "Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences", **Journal of Marketing**, Vol. 52 (July 1988), 23-39
- Jaworski, Bernard J., dan Kohli Ajay K., "Supervisory Feedback: Alternative Types and Their Impact on Salespeople's Performance and Satisfaction", **Journal of Marketing Research**, Vol. XXVIII (May 1991), 190-201

- Johlke, Mark C., Duhan, Dale F., Howell, Roy D., dan Wilkes, Robert W., "An Integrated Model of Sales Managers' Communication Practices", **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol 28 (2000), No. 2, pages 263-277
- Johlke, Mark C., dan Duhan, Dale F., "Testing Competing Models of Sales Force Communication", **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol XXI, Number 4 (Fall 2001), p. 265-277
- John, George dan Weitz, Barton, "Salesforce Compensation: An Empirical Investigation of Factors Related to Use of Salary Versus Incentive Compensation", **Journal of Marketing Research**, Vol. XXVI (February 1989), 1-14
- Kahn, Barbara E., "Dynamic Relationships With Customers: High-Variety Strategies", **Journal of the Academy of Marketing Science**, 1998, Vol 26 No. 1, pages 45-53
- Ma'ruf, Jasman J., dan Djatoha, M. Danny, "Faktor-faktor yang mempengaruhi Keputusan Konsumen dalam memilih Apotek", **Jurnal Manajemen & Bisnis**, No. 1, Tahun I, 1999
- Morgan, Leslie Olin, Daniels, Richard L., and Kouvelis, Panos, "Marketing/Manufacturing trade-offs in product line management", **IIE Transactions** (2001) 33, 949-962
- Morris, Michael H., Davis, Duane L., Allen, Jeffrey W., Avila, Ramon A., and Chapman, Joseph, "Assesing the Relationships Among Performance Measures, Managerial Practices, and Satisfaction When Evaluating the Salesforce: A Replication and Extension", **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol XI No. 3 (Summer 1991)
- Oliver, Richard L. and Anderson, Erin, "An Empirical Test of the Consequences of Behavior- and Outcome-Based Sales Control Systems", **Journal of Marketing**, Vol. 58 (October 1994), 53-67
- Praptomo, **Analisis Faktor-faktor Pengaruh Kepuasan Nasabah sebagai Upaya Peningkatan Loyalitas pada BRI (Unit Kantor Cabang BRI Cepu)**, 2002
- Rizaldi, Reza, **Analisis Pengaruh unsur Orientasi Supervisor terhadap Kinerja Salesman melalui Kejelasan Peran**, 2002

Rosenberg, Jerry M., **Dictionary of Marketing & Advertising**, 1995, John Wiley & Sons, Inc

Sarnianto, Prih, "Di Balik, Kilau Industri Farmasi", **SWA 22**, XVII, 30 Oktober-7 November 2001

Sudarmadi, "Tambang Emas Industri Farmasi", **SWA 22**, XVII, 30 Oktober-7 November 2001

Sugiyono, **Metode Penelitian Bisnis**, Agustus 1999, CV. Alfabeta, Bandung